



JOANA GASPAR
CRISTINA

**PROCESSOS E PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA EMPRESAS DE ADVOGADOS
NO REINO UNIDO**

Relatório de Estágio do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR
(Professora Doutora Maria Amélia Marques)

VERSÃO PROVISÓRIA

04 Dezembro de 2018

Agradecimentos

Na realização deste relatório tenho imenso agradecimentos a fazer, pois fui imensamente abençoada ao longo deste percurso por pessoas maravilhosas.

A todos os meus professores da ESCE que travaram imensas batalhas ao meu lado e nunca me deixaram desistir nos piores momentos. Estou-vos extremamente grata por tudo o que sei hoje e por tudo o que consegui. Um agradecimento especial aos professores José Rebelo, Maria Amélia Marques, António Almeida, Célia Quintas, Manuela Anjos e Helena Roque, com os quais sempre comparti muitos momentos de aprendizagem e partilha.

Aos meus pais, António e Manuela, que nunca pouparam esforços para que tivesse um futuro brilhante, e sem os quais nunca conseguiria ter atingido o que atingi e superar o que superei. Tenho os melhores pais do mundo.

Às minhas irmãs Margarida e Sofia, tudo o que faço é por vocês, estão sempre na minha mente e coração.

Às minhas avós Odília e Maria, que tanto fizeram por mim ao longo dos meus anos de vida.

À Zezinha que me ajudou e guiou quando mais precisei, obrigada por nunca ter desistido. À minha madrinha Paula, que sempre esteve a um telefonema de distância para chorar ou sorrir comigo.

À minha família “holandesa” Elizabete, Gil, Loubi, Bela, Martijn, Lourenzo, Lívio, D. Adelaide e Sr. Luciano. Todas as palavras do mundo não chegam para vos agradecer.

À minha orientadora de estágio e COO Marja e CEO Andrea que nunca duvidaram das minhas capacidades e me ensinaram muito do que hoje sei. Estarei eternamente grata pela oportunidade e pela aprendizagem.

À minha CEO Tina, que vê em mim o que ainda não consigo ver, e a toda a equipa, Arla, Dina, Stephanie, Smaragda, Asmae, Kinga, Ernesto, Tedy, Teo, Jill, Max, Sabrin, Chrisanty, David, Cynthia, Roxanna e Grace. Sem o vosso apoio não seria possível, sou muito abençoada por fazer parte deste sonho.

Aos meus amigos Raquel e Joel para os quais a distância nunca foi obstáculo para me fazerem sorrir. A todos os meus amigos que me acompanharam nesta longa, mas maravilhosa jornada.

Acima de tudo agradeço a Deus, cuja fé me fez alcançar sonhos que ainda não tinha sonhado, e aos meus avôs que do Céu estiveram sempre a olhar por mim.

Índice

Páginas

Introdução.....	7
1. Enquadramento do Estágio.....	9
1.1. Programa Erasmus+	9
1.2. Enquadramento Cultural e Profissional.....	11
1.2.1. Cultura Nacional.....	11
1.2.2. Evolução das Profissões.....	17
1.2.2.1. Surgimento e Evolução.....	17
1.2.2.2. Sistema Jurídico no Reino Unido e o Desenvolvimento da Profissão Jurídica.....	19
1.3. Descrição da Organização e da Envolvente.....	21
1.3.1. Organização de Acolhimento.....	21
1.3.2. Missão.....	22
1.3.3. Identificação.....	22
1.3.4. Caracterização dos Recursos Humanos.....	24
1.3.5. Estrutura da Organização.....	26
1.3.6. Setor Legal.....	28
1.3.7. Enquadramento Legal das Organizações Prestadoras de Serviços de Recrutamento e Seleção.....	29
2. Descrição das Atividades Desempenhadas nos Processos de Recrutamento e Seleção.....	39
2.1. Métodos de Recolha e de Tratamento da Informação.....	39
2.1.1. Problemática.....	40
2.1.2. Objetivos do Estágio.....	41
2.1.3. Métodos.....	41
2.1.3.1. Técnicas de Recolha de Dados.....	42
2.1.3.2. Técnicas de Tratamento de Dados.....	43
2.2. Atividades Desempenhadas.....	44
2.2.1. Processo de Recrutamento e Seleção.....	44
2.2.1.1. Descodificação do Pedido, Análise e Exigências da Função.....	45
2.2.1.2. Escolha e Aplicação dos Métodos de Recrutamento e Seleção...47	
2.2.1.3. Escolha dos Candidatos.....	59
2.3. Processos e Práticas de Recrutamento e Seleção por Profissão.....	63
2.3.1. Assistente Jurídico.....	64
2.3.2. Secretário/a Legal.....	68
2.3.3. Rececionista.....	71
2.3.4. Assistente Administrativo/a.....	73

2.3.5. Assistente de Contas ou Assistente de Contabilidade.....	76
2.3.6. Assistente e Controlador de Receita.....	79
2.3.7. Assessor para a Imigração.....	83
Conclusão.....	91
Bibliografia.....	93
Apêndices.....	97
1. Apêndice 1.....	97
2. Apêndice 2.....	97
3. Apêndice 3.....	98
4. Apêndice 4.....	98
5. Apêndice 5.....	99

Resumo

O presente relatório tem como objetivo a reflexão das atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, nomeadamente as atividades de recrutamento e seleção numa organização prestadora de serviços para empresas de advogados do *Silver Circle* no Reino Unido. A metodologia privilegiada passou não apenas pela análise documental como também pela observação participante, as quais permitiram a recolha de informação relevante para que a compreensão deste tipo de processos de recrutamento e seleção tão específicos. Procedendo à reflexão relativamente aos processos e às práticas procurou-se compreender não apenas os métodos e técnicas selecionadas para proceder à atração e seleção de candidatos mediante os pedidos de recrutamento, mas também a razão dessas opções e, em que medida, são estas úteis para a continuidade do processo ao nível interno. No decurso do período de estágio a estagiária compreendeu que a existências de especificidades no setor legal levam a que estes processos tenham de se adaptar às exigências postuladas pelo mercado e pelas empresas clientes, ainda que estes sigam as etapas positivadas na literatura, há sempre espaço para a inovação.

Palavras-Chave: recrutamento, seleção, organizações prestadoras de serviços, setor legal, empresas de advogados.

Abstract

The purpose of this report is to reflect on the activities carried out during the internship period, including recruitment and selection activities in a service provider organization in the field of human resources for law firms at Silver Circle in the United Kingdom. The privileged methodology passed not only through document analysis but also through participant observation, which allowed the collection of relevant information so that the understanding of this so specific recruitment and selection processes. Reflecting on processes and practices, we sought to understand not only the methods and techniques selected for attracting and selecting candidates through recruitment applications, but also the reason for these options and to what extent they are useful for continuity of the process at the internal level. In the course of the internship, the trainee understood that the existence of specificities in the legal sector means that these processes have to adapt to the requirements posed by the market and by the client companies, although these follow the steps enunciated in the literature, there is always room for innovation.

Keywords: recruitment, selection, service provider organizations, legal sector, law firms.

Introdução

Ambicionando um projeto diferente no âmbito da realização do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, surgiu a oportunidade de desenvolver um estágio internacional ao abrigo do programa Erasmus +. A alocação da estagiária no âmbito deste programa fez-se num país europeu com características significativamente distintas de Portugal, para que fossem possíveis o estudo e a compreensão de determinadas características intrínsecas com repercussões nas atuações do mercado de trabalho e das políticas e práticas de gestão de recursos humanos operada nas organizações. O estado-membro da União Europeia preterido passou pela Holanda.

Desta feita, o período de mobilidade internacional tornou possível o estudo de uma organização prestadora de serviços de recrutamento e seleção em Amsterdão, tratando-se esta de uma *stratup* que presta os seus serviços direcionados para a contratação de profissionais no setor legal e em território britânico. A duração foi acordada por um período de seis meses nos quais a estagiária desempenharia a função de *Talent Manager*.

A escolha da organização prestadora de serviços de recrutamento e seleção deveu-se ao facto de constituir uma das áreas com maior relevância no que respeita à consultoria de recursos humanos, a qual se tem expandido consideravelmente. Estas organizações apresentam dimensões diversas e distintos graus de enfoque na indústria, podendo especializar-se numa ou, num pequeno grupo, ou então preferir operar no maior número de indústrias possível, numa ótica de abrangência.

Independentemente da sua dimensão e vocação, a sua existência apresenta como propósito o auxílio de outras organizações no processo de recrutamento e seleção, atendendo a que cada vez mais a demanda de novos trabalhadores pode vir a sobrecarregar os seus Departamentos de Recursos Humanos, os quais, na sua grande maioria, se dedica ao desempenho de atividades de todo o espectro dos recursos humanos, não se podendo dedicar inteiramente a este tipo de processos.

Atendendo a todos estes aspetos que caracterizam intrinsecamente este tipo de organizações, é compreensível a relevância do seu estudo, tendo estas, desde logo, um papel cada vez mais preponderante na estratégia implementada pelas empresas para a sua gestão de recursos humanos. Para além disso, esta vertente da função de recursos humanos sempre se afigurou apelativa para a estagiária que, para além de objetivar a vivência de uma experiência profissional no estrangeiro, tinha como ambição desenvolver as suas competências e aprofundar os seus conhecimentos.

Considerando as diferenças culturais que têm o condão de influenciar a o desempenho organizacional, estão criadas as bases para o estudo e o aprofundamento de aprendizagens no que concerne aos processos e práticas de recrutamento e seleção de

um conjunto de empresas de advogados no Reino Unido, que requisitam o auxílio de uma equipa alocada na Holanda. Apesar de genericamente se definir o objetivo para a realização deste estágio, objetivos específicos foram acordados entre o Instituto Politécnico de Setúbal, a organização de acolhimento e a estagiária. Estes objetivos inseridos no *Training Agreement*, revisto e assinado por todas as partes, foram: a organização e coordenação do processo de recrutamento utilizando a plataforma informática criada pela organização; a avaliação e posterior entrevista de potenciais candidatos para a plataforma com o auxílio de guiões de entrevista; o recurso a testes situacionais para a avaliação dos candidatos; e, o desenvolvimento de uma relação sólida com os responsáveis pelas contratações nas organizações clientes, prestando um serviço ao cliente de elevada qualidade.

De forma a que fosse possível a reflexão e compreensão de todos estes processos e práticas descritas no parágrafo anterior, procedeu-se não apenas à sua análise no âmbito da organização prestadora de serviços como também das empresas suas clientes. Para que estes objetivos sejam alcançados deu-se recolha e tratamento da informação através da revisão da literatura e da observação participante.

Devido, essencialmente, ao posicionamento da estagiária numa organização onde executará tarefas atinentes aos diversos processos de recrutamento e seleção, a observação participante afigura-se como a recolha primordial de informação, já que, tendo acesso a documentação relativa a este tipo de processos, confere a oportunidade de proceder a uma análise e posterior descrição. A revisão da literatura terá como função suportar e justificar os dados recolhidos durante o período de estágio, operando a ligação entre a teoria e a prática organizacional.

Assim sendo, na primeira parte deste relatório, proceder-se-á ao enquadramento do estágio inserido no Programa Erasmus + e da sua conexão para com a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, o enquadramento cultural, a evolução das profissões jurídicas, a descrição da organização de acolhimento e a descrição.

A segunda, e última parte, descrever-se-ão os processos e as práticas levadas a cabo na organização de acolhimento pela estagiária para as empresas de advogados. Analisando e descrevendo os procedimentos a adotar em sede deste tipo de processos de recrutamento e seleção.

1. Enquadramento do Estágio

A possibilidade da realização de um estágio em mobilidade internacional no âmbito do segundo ano do mestrado permitiu a vivência de uma experiência rica em aprendizagem e desafios valorosos para a experiência profissional e com repercussões para o desenvolvimento de futuros projetos.

A integração da estagiária no Programa Erasmus+ e, posteriormente, na organização de acolhimento, há que ser analisada em conformidade com o papel que cada um pretende desempenhar nesta experiência. Cada uma destas entidades surge na relação com contribuições diversas e serão estas explicitadas no presente capítulo.

1.1. Programa Erasmus+

O programa Erasmus + proporciona oportunidades de mobilidade a diversos grupos de estudantes e profissionais. No caso em concreto o foco encontra-se na sua vertente de estágio para alunos do ensino superior e recém-licenciados (*website* Programa Erasmus +). Parafraseando o *website* adstrito a este programa nesta vertente, os estágios existirão para proporcionar "...uma experiência de trabalho enriquecedora... uma experiência real de trabalho...", a qual se afigura mais vasta do que apenas a ligada à experiência laboral, aliando-se a esta a vivência diária numa cultura diferente e o desenvolvimento das competências linguísticas, um claro incremento curricular para o futuro dos estudantes que ingressam e concluem a sua experiência durante um determinado período ainda durante os seus estudos ou após o seu término (*website* Programa Erasmus +).

Um dos procedimentos mais relevantes para o sucesso desta experiência passa pela elaboração e assinatura pelas múltiplas partes de um "acordo de aprendizagem", o qual promove "...uma preparação transparente e eficaz do intercâmbio no estrangeiro... define os direitos e as responsabilidades das várias partes, bem como o programa pormenorizado do estágio... dá igualmente informações sobre seguros e estabelece a forma como o estágio será reconhecido após a sua conclusão com êxito." (*website* Programa Erasmus +).

Considerando as características intrínsecas deste programa no âmbito do segundo ciclo de estudos do ensino superior, este apresenta como objetivo primordial a contribuição para o alcance do postulado na Estratégia Europa 2020, a qual se ocupa do crescimento, do emprego, da equidade e da inclusão social, reforçando o definido estrategicamente pelo EF2020 (*website* Programa Erasmus +). Promovendo a sustentabilidade das políticas em prol da juventude europeia, este programa define como objetivos: a redução do desemprego jovem; a promoção da educação de adultos; o suporte à inovação, à cooperação e à elaboração de reformas; a participação da

massa jovem na democracia europeia; a redução do abandono escolar; e, a promoção da mobilidade de pessoas e da cooperação entre os diversos estados-membros da União Europeia (*website* Programa Erasmus +).

No que concerne às condições para o ingresso no programa Erasmus + para estudantes, reportam-se desde logo à carência de uma inscrição num estabelecimento de ensino superior dentro da União Europeia num dos ciclos de ensino, seja a licenciatura (1 ciclo - QEQ 5/6), o mestrado (2 ciclo - QEQ 7) ou, inclusive, o doutoramento (3 ciclo - QEQ 8) (*website* Programa Erasmus +). Para a maioria dos ciclos este período de estágio não se poderá alongar mais do que 12 meses, estando estes ao abrigo de financiamento por via de bolsas de estudo que varia conforme o custo de vida média para cada país europeu, subsidiando o estudante para a despesas que se predam com a própria mobilidade e o seu dia-a-dia durante os meses de deslocação (*website* Programa Erasmus +).

De facto, a crescente preocupação para com o desemprego jovem encontra-se espelhada no *Education and Training Monitor* de 2017, que se ocupa especialmente das desigualdades verificadas no ensino nos 28 países membros da União Europeia. Admitindo o desafio imposto à Europa pela prossecução de políticas atinentes com a diminuição da desigualdade nos diversos níveis do quadro educativo, encara a sua inexistência como uma ameaça para a coesão social e a prosperidade a longo prazo da nossa sociedade (*Education and Training Monitor*, 2017). O progressivo aumento da denominada *tertiary education*, a qual corresponde à aquisição de um grau superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento), impulsiona a diminuição da taxa de desemprego (*Education and Training Monitor*, 2017). Segundo as estatísticas retiradas do presente relatório, a incidência do desemprego na população geral (15-64 anos) que detém o nível mais elevado de educação é de apenas 5,1% a nível europeu, estando os restantes numa posição mais vulnerável face a esta situação, atingindo o desemprego em média 16,6 % da população geral que detém apenas o nível básico (*Education and Training Monitor*, 2017). Para além deste facto, o nível educativo apresenta ainda repercussões na satisfação para com a sua saúde e, por conseguinte, influencia o aumento da esperança média de vida, estando os indivíduos detentores do grau superior propensos a viver cerca de mais dez anos do que a restante população, declarando elevada satisfação com a sua saúde na globalidade, num ratio de 80,4 % face a 53,8% dos indivíduos que não apresentam elevado grau qualificativo (*Education and Training Monitor*, 2017). A *tertiary education* na Europa encontra-se em franca expansão entre a população, correspondendo, atualmente, a 39,1% da mesma (*Education and Training Monitor*, 2017). Este valor espelha os esforços para o atingimento do objetivo de 40% até 2020, o qual se afigura como claramente atingível (*Education and Training Monitor*, 2017).

Retomando a questão do emprego das camadas mais jovens da sociedade europeia, nomeadamente dos recém-graduados, existem ainda assimetrias mediante o grau

detido. Em linha com os dados apurados para a população geral, são os recém-graduados do nível superior que se encontram em maior número a laborar, uns impressionantes 82,8%, surgindo a população com qualificação pós-secundário, mas não superior muito aquém desta realidade, estando 72,6% desta população empregada (*Education and Training Monitor*, 2017). Considerando que a crise de 2008 ainda não está totalmente superada, os números são animadores, já que, 78,2% de todos os diplomados da União Europeia estão sob a alçada de um contrato de trabalho (*Education and Training Monitor*, 2017).

1.2. Enquadramento Cultural e Profissional

Antes de se dar início à descrição da organização de acolhimento há que considerar dois aspetos relevantes que influenciam a sua atuação enquanto prestadora de serviços de recrutamento e seleção. Tanto a cultura do país em que opera como a evolução das profissões do setor jurídico que recruta para as empresas cliente, constituem aspetos que devem ser atendidos e referidos, desta feita, será feita uma referência à cultura e à evolução das profissões jurídicas por esta ordem.

1.2.1. Cultura Nacional

A interligação entre três países pertencentes à União Europeia no âmbito do estágio referido no ponto anterior, proporciona uma experiência de interculturalidade bastante vasta, daí que se considere relevante o conhecimento de algumas dimensões culturais que possam influenciar os processos e as práticas de Recrutamento e Seleção tanto da organização de acolhimento como nas empresas de advogados. O conhecimento da cultura nacional tem relevância para a adequação da atuação das organizações que operem nos seus mercados, de forma a suprimir as necessidades dos seus clientes, adaptando os seus produtos e serviços nesta ótica. Ainda que o país onde a estagiária se alocou possa não ter a mesma influência que os restantes, é relevante compreender a comparação entre as várias culturas. O foco estará, desta feita, na cultura inglesa onde se encontram as empresas clientes da organização de acolhimento.

Considerando o estudo de Hofstede (2010) das seis dimensões da cultura nacional e das nove dimensões identificadas pelo projeto GLOBE (2004), a afirmação anterior encontra eco.

Analisando as seis dimensões do 6 D-Model de Hofstede (2010), é estudado: a distância de poder, o individualismo, a masculinidade, o evitamento da incerteza, a orientação para o longo prazo e, a indulgência. Operando uma comparação entre Holanda e Portugal tendo por base estas dimensões, as diferenças afiguram-se claras entre países. Portugal apresenta índices bastante elevados no que concerne à distância de poder e ao evitamento da incerteza (63 e 99 respetivamente), assim como um valor considerável no que respeita à masculinidade (31). Por seu turno a Holanda detém

índices consideráveis de individualismo orientação para o longo prazo e indulgência (80, 67 e 68 respetivamente). Para compreender as diferenças identificadas há que conhecer o que cada indicador significa, nas palavras de Hofstede (2010):

- A distância de poder será a extensão na qual os membros com menos poder em instituições ou organizações de um país se esperam e aceitam que o poder seja dividido de forma desigual;
- O individualismo o grau de interdependência em que a sociedade mantém entre os seus membros;
- A masculinidade como índice de que a sociedade se guiará pelo espírito competitivo, pelo atingimento do sucesso, sendo este definido por um vencedor ou o melhor em determinada área. Podendo a masculinidade estar associada com a ambição de querer ser o melhor ao invés de fazer algo por gosto (feminilidade);
- O evitamento da incerteza enquanto o nível em que os membros de determinada cultura se sentem ameaçados ou por situações ambíguas e desconhecidas, criando crenças e instituições para as combater;
- A orientação para o longo prazo que descreve a dimensão em que uma sociedade mantém os seus laços com o passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro;
- E por fim, a indulgência, a qual representa a forma como uma pessoa controla os seus impulsos e desejos, baseando a sua atuação na educação que obteve ao longo da vida.

Interpretando os valores apresentados supra à luz da definição dos indicadores, Portugal caracteriza-se como uma país com elevada aceitação do pronunciado distanciamento hierárquico, sendo aceitável que os que se encontram no topo da hierarquia obtenham privilégios pela sua posição, em que o nível de masculinidade não permite que haja demasiada competitividade entre os membros da sociedade, tendo ainda em apreço a imposição de políticas concernentes à qualidade de vida e o bem-estar geral, e, que se coloca sempre numa posição de evitamento da incerteza, devido ao elevado grau obtido pelo estudo, impondo crenças e ações no seu quadro legal, promovendo o máximo evitamento de situações inesperadas (Hofstede, 2010). Por seu turno a Holanda apresenta valores diversos, imperando o individualismo, preferindo os indivíduos olhar por si e pelas suas famílias, não alargando o seu espectro a outros grupos, detendo uma visão muito pragmática face ao longo prazo, adaptando-se facilmente às mudanças que se operam na sua sociedade, crendo sempre que as situações variam pelo seu contexto e espaço temporal, e, dando especial ênfase a um estilo de vida indulgente, no qual não existe demasiada privação dos seus impulso, optando por incluir momentos de lazer no seu quotidiano (Hofstede, 2010).

Esta diferenciação cultural espelha a diversidade de culturas vigente na União Europeia na atualidade, em que dependendo de diversos fatores, as sociedades variam entre si.

Não só é relevante observar as diferenças entre ambos os países, como será possível a adição de um outro, atendo a que, apesar de o estágio se desenvolver em território holandês e a estagiária ser originária de Portugal, a organização em questão opera única e exclusivamente para o mercado do Reino Unido, estando grande parte das organizações circunscritas e adstritas legalmente no seu território. É, desta feita, relevante, a observação dos valores obtidos no âmbito deste estudo. Tal como na Holanda o individualismo impera em inverso do coletivismo vigente nos países do sul da Europa (89), não focando a sua atenção nos interesses grupais, mas sim nos seus em especial e nos da sua família, a masculinidade da sociedade é a mais elevada entre os três países (66), aludindo ao elevado espírito de competitividade potenciado pelo individualismo referido *a priori*, e, a indulgência detém tanta expressão societária como na Holanda (69).

O estudo operado pela GLOBE (Global Leadership e Organizational Behavior Effectiveness, 2004), a qual tem como objetivo o estudo das inter-relações entre a cultura societária, eficácia social e liderança organizacional, apresenta nove dimensões culturais ligadas à cultura societária, sendo esta esta definida como a partilha dos motivos, os valores, as crenças, as identidades, e as interpretações dadas a eventos significantes que resultam de experiências comuns experienciadas pelos membros de determinada sociedade e se protelam de geração em geração (House, 2004 in GLOBE, 2004).

As nove dimensões identificadas procuram retratar aspetos culturais que sejam comparáveis entre os diversos países do mundo em estudo (House, 2004 in GLOBE, 2004). A saber (House, 2004 in GLOBE, 2004):

- Orientação para a performance considerada o grau em que o coletivo encoraja e premeia os membros do grupo pela performance de melhoria e excelência;
- Assertividade, o grau em que os indivíduos são (e devem sê-lo) assertivos e agressivos no seu relacionamento com os outros;
- Orientação para o futuro, que representa a extensão em que os indivíduos desenvolvem (e devem desenvolver) comportamentos orientados para o futuro, tais como o planeamento, o investimento no futuro, e o adiamento de gratificação;
- Orientação humana, na qual se verificará o grau em que a coletividade encoraja e permeia (devendo fazê-lo) os indivíduos a serem altruístas, justos, generosos, atenciosos e afetuosos entre si;
- Coletivismo institucional, medido pelo grau em que as práticas organizacionais e as instituições societárias encorajam e premeiam (devendo fazê-lo) a distribuição dos recursos e a ação coletiva;
- Coletivismo Grupal, sendo este o grau em que os indivíduos expressam (e devem fazê-lo) a lealdade, o orgulho e a coesão no seio das suas organizações ou famílias;

- Igualdade de género, a qual os indivíduos tentam (e devem fazê-lo) minimizar a desigualdade de género;
- Distância de poder, que representa a extensão na qual a comunidade aceita e endossa a autoridade, as diferenças de poder, e os privilégios adstritos aos status;
- Evitamento da incerteza, a extensão em que a sociedade, as organizações, ou grupos dependem (e devem fazê-lo) das normas sociais, das regras, e procedimentos de forma a aliviar a imprevisibilidade de determinados eventos futuros. Quanto maior for o desejo de evitar a incerteza, mais os indivíduos buscam a ordem, a consistência, a estrutura, os procedimentos formais, e as leis, que cubram os seu dia-a-dia.

Segundo dados do mais recente estudo que data de 2014, os três países apresentem resultados distintos.

Os resultados no caso holandês situam-se entre os graus “médio” e “relativamente alto” no que concerne às práticas culturais e aos valores vigentes na sociedade, correspondendo os valores mais elevados ao evitamento da incerteza (4,7), à orientação para o futuro (4,61), o coletivismo institucional (4,46) e a assertividade e a orientação para a performance (ambos 4,32). O que significa que grande parte das práticas se ocupam do evitamento de situações futuras com um grau considerável de incerteza, que empreendem ações para o futuro e não apenas para as situações presentes, em linha com a primeira dimensão identificada, estando estas ações adstritas a um grupo de instituições e que delas é esperado determinado comportamento nesse sentido, que a sociedade se interrelaciona com relativa assertividade, empreendendo todas as suas atuações para a melhor performance possível.

A Inglaterra situa-se numa posição similar à Holanda, sendo observável a similitude nos resultados e nas dimensões com maior impacto para a sociedade. No geral, as práticas graduam-se entre o “médio” e o “relativamente alto”, sem grandes discrepâncias a assinalar. Os valores mais elevados respeitam à distância de poder (5,15), ao evitamento da incerteza (4,65), à orientação para o futuro (4,28) e, ao coletivismo institucional (4,27). Embora em menor grau do que acontece na Holanda, a sociedade inglesa direciona muitas das suas práticas para o futuro, numa ótica de evitamento de situações incertas, mantendo um nível relativo de controlo face a essa questão, esperando que as instituições e organizações que integram essa mesma sociedade façam uma distribuição equitativa dos recursos pelos seus membros, ainda que continue a ser aceite em larga escala a diferenciação desses mesmos membros pelo status que ocupam no seu seio.

Finalmente, no que concerne a Portugal o cenário altera-se no que respeita às dimensões com maior expressão na sociedade. Na sua maioria as práticas situam-se

num grau “médio”, estando as práticas adstritas a duas dimensões classificadas entre os graus “relativamente alto” e “alto”. As dimensões que se destacam na sociedade portuguesa passam pelo coletivismo grupal (5,51) e a distância entre o poder (5,44), sendo pacificamente aceites todas as práticas que potenciem a coesão grupal, mas que permitam a diferenciação com base no status, nomeadamente no meio institucional e organizacional. Num grau menos elevado encontram-se três dimensões que se interligam com as referidas anteriormente, sendo elas a orientação humana (3,91), o coletivismo institucional (3,92) e, o evitamento da incerteza (3,91). A orientação humana impulsiona a criação de práticas coletivistas, tanto a nível grupal como a nível institucional, por premiar comportamentos altruístas e generosos entre os membros da sociedade e as instituições e organizações que dela fazem parte. O evitamento da incerteza é um dos pontos em que os três países é dada relevância, precisamente pelo crescente receio nas situações que podem surgir no futuro. Ainda assim, Portugal será o país com menor graduação nesta dimensão comparativamente aos anteriores.

Após a análise de ambos os estudos, pode encontrar-se pontos em comum que determinam certas políticas e práticas nacionais que se repercutirão no tecido empresarial. Exemplo disso será o estudo elaborado por Roe e Berg (2003), o qual considera a influência dos elementos da cultura nacional nas práticas de seleção nos diversos países europeus, diferindo estes entre si. A cultura nacional é de facto entendida pelos autores como um dos fatores que influenciam o processo de seleção, sendo este também influenciado pelo conteúdo do trabalho, o tipo de indústria, as condições do mercado de trabalho, a legislação, as relações laborais e o envolvimento das profissões (Roe e Berg, 2003). De ora em diante o foco deste estudo será o Reino Unido, observando especificamente as características intrínsecas que influenciam este processo.

A interligação entre as relações de trabalho e a cultura nacional tem um peso significativo na definição das práticas organizacionais, existindo claras divergências entre os países do continente europeu (Roe e Berg, 2003). O modelo de relações laborais diverge especialmente no que toca ao papel dos empregadores, sindicatos ou associações afins, aos governos e à forma de institucionalização preconizada para cada um destes *stakeholders* (Roe e Berg, 2003). Avaliando o caso em concreto do Reino Unido, estas relações têm sido postuladas numa ótica de consulta entre os sindicatos e os empregadores ao nível da organização, o que Roe e Berg (2003) denominam de “*shop-steward*”, cabendo aos primeiros facultar pareceres face a questões como sejam as políticas de contratação e despedimento, de remuneração e de promoção, agindo como um consultor para os empregadores no caso em concreto. De facto, as organizações que operam no continente europeu apresentam menos autonomia devido ao *modus operandi* dos diversos atores que integram o mercado de trabalho, denominados de “parceiros sociais”, que tal como referido supra, desenvolvem o seu trabalho lado a lado com as organizações, facilitando o atingimento de objetivos que englobam propósitos corporativos e sociais (Roe e Berg, 2003). Numa estratégia global

os governos influenciarão a legislação e os sindicatos avaliarão as decisões atinentes aos procedimentos de recrutamento, seleção e demissão (Roe e Berg, 2003).

O processo de seleção não se remete apenas ao candidato e ao empregador, os diversos *stakeholders* são parte integrante e desempenham o seu papel ao longo deste processo, com relativa influência (Levy-Leboyer 1994 in Roe e Berg, 2003; Roe e Berg, 2003). Essa influência tem expressão em determinados princípios, Roe e Berg (2003) apresentam seis princípios com especial interligação aos princípios culturais de Hofstede referidos nos parágrafos anteriores, podendo estes sofrer uma variação entre países acompanhando a cultura vigente, a saber:

- A meritocracia, que postula a escolha do melhor candidato tendo por base as suas qualificações, alocando-o à função mais adequada. Este princípio encontra-se comumente em sociedades de índole individualista, que consideram a racionalidade como o elemento-chave para a gestão de pessoas contemporânea;
- O evitamento do risco, no qual o propósito do processo de seleção será o evitamento da contratação de pessoas que venham a constituir um risco para a organização, pela sua inadequação quer física quer psicológica, podendo comprometer os standards fixados no longo prazo. Normalmente é nas culturas com valores mais elevados no que respeita ao evitamento da incerteza que detém maior expressão;
- O emprego e as oportunidades de carreira, segundo o qual será o emprego que facultará oportunidades para a construção de uma carreira, devendo a seleção contribuir para a justa alocação dos diversos candidatos, de forma a proporcionar-lhes as melhores oportunidades ao nível da carreira. É possível identificar atuações no âmbito da “justiça distributiva” ou da “discriminação positiva”, a qual favorecerá alguns candidatos tanto numa vertente individual como coletiva;
- A justiça de oportunidades, cujo o princípio se reporta à não discriminação aquando do processo de seleção, determinando que todos os candidatos devem ser tratados de forma justa e igual, estando isso espelhado nos critérios de seleção;
- A dupla face, que define que no processo de seleção devem ser tidos em consideração os interesses e os direitos de ambas as partes envolvidas (De Wolff, 1993; Schuler, Farr e Smith, 1993 in Roe e Berg, 2003), devendo a seleção de se tratar de um processo democrático que permita às partes a prossecução dos seus interesses e o exercício dos seus direitos. O princípio aqui descrito é claramente visível em sociedades cuja a distância de poder é diminuta;
- O envolvimento, tratando-se este do princípio de que os interesses dos *stakeholders* deverão ser atendidos ao longo do processo. Em culturas com níveis de coletivismo mais elevado determinam um maior envolvimento.

A aplicabilidade destes princípios no Reino Unido alia-se às dimensões culturais identificados por Hosftede (2010) e pela GLOBE (2004), traduzindo-se numa cultura individualista que premeia a aplicação do princípio da meritocracia, que não teme o risco pela sua baixa classificação no que respeita ao evitamento da incerteza e, considera os interesses e direitos adstritos a cada uma das partes atendendo à diminuta distância de poder verificada e ao nível “médio” ou “relativamente elevado” do seu coletivismo.

1.2.2. Evolução das Profissões

Há ainda que considerar que, a par da cultura nacional referida supra, a evolução constante das profissões terá considerável influência nos processos e práticas de recrutamento e seleção, tanto das empresas de advogados, no seu processo interno, como nas organizações prestadoras de serviços neste campo.

Sendo que estas se desempenham em ambiente organizacional, ainda que no setor legal, deverá proceder-se ao estudo não apenas das profissões em geral, como também das ligadas ao setor legal, pela sua significativa diferença face às restantes.

Nesta senda entenda-se que se continuará a recorrer a outros sinónimos para profissão, tais como posição ou função, numa tradução ligeiramente mais literal dos conceitos empregues na língua inglesa para a sua descrição em sede deste tipo de processo.

1.2.2.1. Surgimento e Evolução

A evolução de uma profissão carece, necessariamente, de um estudo aprofundado face ao fenómeno, proporcionando a criação de um conjunto de elementos que a caracterizam (Nolin, 2008). A conceção desses elementos positiva o surgimento de uma profissão no que respeita ao seu quadro teórico, surgindo definições e teorias interligadas com todo o processo evolutivo, que a caracterizam no presente (Nolin, 2008).

A definição de uma profissão é suportada por diversas abordagens que, com recurso a taxionomias, se ancoram a determinadas características distintivas, separando-a de outros tipos profissionais, que vigoram na sociedade (Nolin, 2008; Brante, 2011; Saks, 2012).

No entendimento Brante (2011), as profissões pela sua ligação estreita com a base científica, pelo seu suporte nos princípios estabelecidos e na evolução científica, constituem-se no século XVII, precisamente aquando da revolução científica operada nesse momento histórico, o que o autor identifica como *take-off*, reportando-se a momentos na história de uma profissão que se afiguraram como cruciais para a sua compreensão (Brante, 2013). Brante (2013) denomina estes acontecimentos como “saltos qualitativos”, com base numa descoberta científica ou num novo modo radical de cognição, que aliado à prática potenciou o que a epistemologia francesa

descreve como “descontinuidade histórica”, modificando a forma como se desenvolvia determinada profissão, conferindo-lhe robustez.

A institucionalização de uma profissão é um processo longo, o que para as profissões modernas, se afigurou como histórico pela sua constante evolução até ao ponto de se considerarem profissões. Aliás, esta institucionalização tem as suas raízes ainda na Idade Média com as guildas, que se organizavam como pequenas sociedades e gozavam de uma autonomia e exclusividade, que atualmente pode ser identificada nas profissões, inclusive com o levantamento das restrições feudalistas, se exacerbou esse tipo de características institucionais, nomeadamente a autonomia, que com o auxílio do conhecimento secularizado se integrou com a prática profissional, operacionalizando a distinção entre as ocupações existentes à época (Abbott, 1998 in Nolin, 2008; Brante, 2013). Este processo de diferenciação veio cimentar a aceitação de determinadas características de uma profissão, tais como o status e a hierarquia (Brante, 2013).

Esta evolução histórica representa a base para no século XIX se formarem associações profissionais com base em valores comuns, e cuja a integração dependia de ritos de passagem, que passariam pela aceitação de outros membros, a celebração de datas especiais, a distribuição de prémios, a criação de tradições, a prossecução de impacto social e de uma posição elitista e de status, e da validade moral das práticas profissionais (Brante, 2013). Esta fase caracteriza-se pela consolidação social e pelo reforço da sua necessidade para o bom funcionamento da sociedade (Abbott, 1998 in Nolin, 2008; Brante, 2013).

As alterações qualitativas que se operaram ao longo da história relevaram para a identificação para elementos intrínsecos às profissões modernas, contudo persiste ainda a questão: o que diferencia uma profissão de uma ocupação? Numa tentativa de dar resposta a esta problemática surgem as abordagens taxionómicas, as quais objetivam a compreensão de que aspetos relevam para a distinção.

Esta discussão não se tem afigurada consensual, sendo inclusive, considerada como pouco relevante, como relembra Saks (2012). Ainda assim, o autor discute a sua utilidade, nomeadamente no que concerne ao reconhecimento do conhecimento e da perícia e de outras características existentes numa profissão, potenciando a compreensão do que caracteriza determinada profissão e como esta opera (Saks, 2012). Neste ponto Nolin (2008) elucida o papel da sociologia das profissões, pela sua função de “rotulagem” das profissões mediante a legitimação social obtida pelos processos referidos supra o que, para o autor, não poderá advir apenas deste campo, devido à multidisciplinariedade vigente na temática, preterindo referir-se a este processo de investigação enquanto “estudo das profissões”.

A verdadeira discussão quanto ao conceito de profissão inicia-se nas décadas de 50 e 60 do século passado, precisamente com o surgimento das abordagens taxionómicas referidas anteriormente, as quais privilegiavam o conhecimento, a perícia e o papel e contributo positivo que a profissão desempenhava na sociedade (Saks, 2012). A maior parte das descrições incluía

um elevado nível de conhecimento ou singularidades que se aliavam com características como os códigos de ética, o altruísmo, a racionalidade e as credenciais educativas (Saks, 2012).

O conhecimento constituía um dos elementos cruciais para o suporte deste tipo de abordagens, tal como Greenwood (1957 in Saks, 2012), este deveria organizar-se num corpo teórico com base em preposições abstratas, pois a preparação para a prática laboral teria necessariamente de ser intelectual. Para os que adotavam uma visão funcionalista das profissões, entendiam que a sua validade seria medida pela utilidade que estas representavam para a sociedade (Goode, 1960; Barber 1963 in Saks, 2012), o que relevava para a sua visão do conhecimento, a qual diferia da anterior, colocando a ênfase nas ocupações que eram compostas por conhecimento de elevada complexidade, dito esotérico, ou por algum tipo de perícia crucial para a sociedade em que esta se inseria (Saks, 2012). Estas características asseveravam uma posição elevada no sistema social, pela sua vertente de proteção generalizada (Saks, 2012).

A abordagem neo-Weberiana ancora-se à dinâmica competitiva do mercado e aos circunstancialismos políticos na sua vertente mais macro (Saks, 2012). Concretizando, esta abordagem define que as profissões se criam mediante a imposição de normas legais que definem e limitam o seu exercício, gerando desta feita um grupo profissional (Saks, 2012). A profissionalização opera-se de acordo com a legalidade imposta para o grupo, vedando a entrada a determinados profissionais em detrimento e outros (Saks, 2012).

1.2.2.2. Sistema Jurídico no Reino Unido e o Desenvolvimento da Profissão Jurídica

O sistema jurídico inglês, assim como as profissões jurídicas, têm origem em época anterior ao período do surgimento do Estado entendido como moderno (Osiel, 1990 in Morgan e Quack, 2005). O Estado Moderno emerge na época Tudor, baseando-se nos então vigentes princípios do *common law* (Osiel, 1990 in Morgan e Quack, 2005). Este sistema jurídico diferia em larga escala dos restantes sistemas do continente europeu, primordialmente pelo facto de a construção do seu corpo teórico se operar com recurso às decisões emanadas pelos tribunais, dispensando o recurso a estatutos e outra legislação escrita, como por exemplo o código civil, codificação adstrita aos estados direito continental (Osiel, 1990 in Morgan e Quack, 2005; TransLegal, 2017). Estas decisões comumente conhecidas como jurisprudência têm origem tanto na doutrina emanada pelos eruditos na matéria como no precedente judicial, determinando este último que os tribunais, mediante a sua instância, deverão fundamentar as suas decisões recorrendo ao precedente emitido por tribunais de instâncias superiores, e não em legislação estatutária, interpretando-o e aplicando-o ao caso concreto (Osiel, 1990 in Morgan e Quack, 2005; TransLegal, 2017). Esta prática remonta ao século XI, mantendo-se este princípio intacto ao longo do período evolutivo de 350 anos (TransLegal, 2017).

Desde os primórdios que este sistema jurídico se pauta pelo princípio da separação de poderes, não podendo o soberano delimitar ou condicionar a sua atuação, ao inverso, este estaria sujeito à delimitação dos seus direitos (Osiel, 1990 in Morgan e Quack, 2005).

Considerando todos os fatores enunciados supra, as profissões jurídicas evoluíram de forma distinta do que se verificava na Europa continental (Morgan e Quack, 2005). A título de exemplo, Morgan e Quack (2005) enunciam a profissão de advogado, já que estes se organizavam autonomamente, regulando o seu exercício e participando ativamente na constante evolução do processo legislativo, sem nunca se encontrarem sob a égide da coroa britânica ou dos tribunais. Ao invés de proceder à delimitação profissional ou permitir que o Estado as regulasse, as profissões jurídicas progrediram no sentido da expansão, tanto no que concerne ao seu mandato como também à sua jurisdição (Morgan e Quack, 2005).

Considerando que as empresas de advogados são entidades propensas ao risco, sempre competindo entre si e outras empresas prestadoras de serviços pela angariação de clientes que lhes permitam, não apenas a continuidade, mas também a excelência como elemento distintivo, tanto a nível nacional como internacional (Flood, 1999). Este risco transparece nas suas estruturas, nomeadamente a perceção não daqueles que integram a empresa, mas dos que lhe são externos, dado que o relacionamento entre as empresas de advogados e os seus clientes se tem vindo a alterar, pelo facto de estes últimos preferirem dividir os seus afazeres por diversas empresas, mediante a sua área de especialização, descartando os relacionamentos de longo-prazo e exclusividade preteridos outrora (Flood, 1999). Procurando fazer face às alterações no mercado as empresas de advogados operam um processo de mudança constante, mesmo que para tal não haja justificação, nem sempre sendo claro como ocorrerá a mesma (Flood, 1999).

Desta feita, verificava-se uma extensão das áreas suscetíveis de integração de profissionais jurídicos, podendo proeminentes advogados tornar-se corretores influentes, reguladores e inovadores de âmbito legal. No que respeita aos solicitadores, estes também verificam alterações no seu grupo de competências, desenvolvendo competências na vertente do empreendimento, podendo vir a gerar receita através da aquisição de novos clientes (Sugarman, 1983; Osiel, 1990 in Morgan e Quack, 2005).

Estas alterações vêm ilustrar a diferenciação entre empresas de advogados com um número específico de trabalhadores, que têm os seus escritórios na *City* em Londres, e têm a oportunidade de operar em diversas áreas do direito, como seja o ligado à área financeira. Não resta, contudo, tanta possibilidade de escolha da área a trabalhar para os profissionais que desempenhem funções em empresas de advogados inseridas em zonas de província no Reino Unido, primordialmente pelo facto de o leque de clientes não se apresentar tão variado como o das primeiras (Morgan e Quack, 2005).

Ainda que estas alterações se verifiquem nas profissões supra referidas, precisamente pela evolução da organização das empresas de advogado, maioritariamente, pelas exigências do mercado, outras pouco se alteram com o decurso do tempo, sendo transversal nas empresas deste sector, a carência de trabalhadores que desempenhem funções administrativas, que não detenham elevadas qualificações, mas que se afiguram como cruciais para a manutenção de algumas áreas da empresa (Flood, 1999).

Estabelecendo estreita ligação entre a localização geográfica e a evolução de determinadas profissões jurídicas, as solicitações operadas pelas empresas diferirão entre si. A organização de acolhimento presta os seus serviços, maioritariamente, a empresas de advogados na área londrina, daí que seja notória a variedade de funções em recrutamento, como se verá no próximo ponto. Em comparação, os pedidos de recrutamento das empresas ditas provincianas divergem, tanto na quantidade de candidatos requeridos como nas funções solicitadas para recrutamento, sendo estas tipicamente jurídicas. Tal não se verifica nas empresas citadinas, as quais, demandam um *mix* de candidatos de diversas áreas com ligação ao direito e vocação internacional (Morgan e Quack, 2005).

1.3. Descrição da Organização e da Envolvente

A descrição da organização e da sua envolvente permite-nos conhecer as características intrínsecas que tornam esta organização única, e o que a diferencia das restantes organizações de prestação de serviços de Recrutamento e Seleção no mercado e no setor legal.

1.3.1. Organização de Acolhimento

A organização de acolhimento caracteriza-se enquanto “plataforma de recrutamento” (*website* da organização de acolhimento). Contabilizando um total de treze trabalhadores, com vínculos distintos como será descrito em ponto posterior, a organização considera-se, à luz das *Business Statistics* (Rhodes, 2017), como uma empresa de pequena dimensão, já que, estas são compostas por um número variável entre dez e quarenta e nove trabalhadores (Rhodes, 2017). No ano de 2017 esta tipologia de organização era composta por duzentas e oito empresas, as quais empregavam quatro mil e cinquenta e nove pessoas e representavam um *turnover* de cerca de meio bilião de libras, o que em valores percentuais corresponde a quatro por cento das empresas em território inglês, a quinze por cento da empregabilidade e, a catorze por cento do *turnover* nacional (Rhodes, 2017).

Criada e registada em Londres em 2016 rege-se sob os termos da legislação inglesa, apesar da existência de uma filial na Holanda, nomeadamente em Amsterdão, onde ocorreu o estágio. Dados compilados por Rhodes (2017), inserem-na numa das quatrocentas e quarenta novas organizações que surgiram no ano de 2016 no Reino Unido, alocando-se a sua maioria em Londres. Opera no setor da prestação de serviços, precisamente prestando serviços de

recrutamento e seleção especializados para o setor jurídico e para um grupo de empresas de advogados, denominadas de *firms*, integrantes do *Silver Circle*, o qual se definirá adiante.

1.3.2. Missão

Criada por dois sócios, atualmente o CEO (*Chief of Executive Officer*) e a COO (*Chief Operating Officer*), definindo como missão, no seu LinkedIn, o auxiliar dos profissionais para que estes encontrem e reconheçam o seu inequívoco potencial carreirístico, proporcionando também auxílio às equipas de Recursos Humanos nas empresas clients a reconhecer o potencial dos seus candidatos (LinkedIn da organização de acolhimento).

Apesar do *core business* desta organização se reportar à prestação de serviços na vertente de recrutamento e seleção, não se deverá ignorar o seu pendor tecnológico, já que o seu *modus operandi* se ancora estritamente no recurso à inteligência artificial (LinkedIn da organização de acolhimento).

A abordagem aos métodos utilizados no recrutamento e seleção faz-se numa ótica da otimização com recurso à tecnologia, que nas suas palavras se reporta à utilização de provas abrangentes e inteligência artificial para a avaliação do seu potencial de integração e performance, com base na cultura, motivação, personalidade e competências (Blog e LinkedIn organização de acolhimento).

O recurso à inteligência artificial e à tecnologia apresenta-se como uma nova tendência no âmago dos processos de recrutamento, denominando-se estes de *e-recruitment* (Reis, 2012). Este fenómeno deve-se ao crescente número de novas tecnologias da informação que têm vindo a surgir globalmente, as quais afetam não apenas a vida dos indivíduos como também das organizações, o que tem vindo a modificar os seus processos, nomeadamente pelo surgimento de plataformas e ferramentas que os facilitam e assistem na obtenção de melhores resultados (Reis, 2012). O aumento do número de pessoas que acedem às novas tecnologias da informação para a procura de novas oportunidades profissionais gera a necessidade nas organizações de se formarem e prepararem para a sua integração e utilização, de forma a que lhes seja possível, no caso em concreto dos processos de recrutamento, contactar com os potenciais candidatos com maior rapidez e eficiência (Reis, 2012).

Na organização de acolhimento o recurso à tecnologia não se faz apenas no momento do recrutamento, mas também no da seleção, como referido anteriormente, pelo recurso a métodos de avaliação dos candidatos, sendo a tecnologia a base de todo o processo, estando presente desde o seu início até ao seu término. Adiante todo o processo será alvo de descrição e análise.

1.3.3. Identificação

Considerando-se a sua identidade como “organização tecnológica”, é possível compreender que, até determinado ponto, se identificará com algumas das características atinentes às *startups* tecnológicas. Desde logo na sua criação, como Brighton (2018 para a Quora) refere, o número de sócios que normalmente criam este tipo de organizações tendem a variar entre dois e três, crescendo a partir desse ponto, tal como se verificou na organização de acolhimento, tendo-se associado um terceiro elemento, que se tornou o terceiro sócio desempenhando o papel de CTO (*Chief Technology Officer*).

Este aspeto constitui, aliás, uma das causas mais importantes para o sucesso de uma *startup*, pois como refere Brighton (2018), e apoia um dos estudos elaborados por Steve Hogan, detentor da empresa Tech-Rx, a principal causa de insucesso nas *startups* reporta-se à existência de apenas um fundador, (Griffith, 2013 para a Pando) que devido à falta de um suporte consistente que auxilie em determinadas situações, mas também providencia o aumento do leque de competências na organização (Brighton, 2018).

Deste ponto em diante Brighton (2018) revela que o número de trabalhadores deverá ser em número suficiente para que os diversos papéis se encontrem devidamente cobertos, podendo os sócios dividir entre si os mais relevantes. Numa publicação da sua autoria Brighton (2018) descreve os papéis que considera como chave para o bom funcionamento de uma organização:

- O visionário ou sonhador, sendo este o elemento que se encarrega da comunicação interna e externa e para com os investidores, transmitindo a visão e o propósito da organização, tratando-se normalmente do fundador ou fundadores;
- O campeão do cliente, é o elemento que toma a posição do cliente e compreende, em detalhe, os desejos do cliente. Atua de forma a que todas as necessidades e desejos do cliente sejam satisfeitos ou mesmo excedidos, consistente e sistematicamente. Normalmente, os elementos que desempenham este papel detêm experiência na área do serviço ao cliente;
- O arquiteto da inovação, que possibilita a criação do produto num curto espaço de tempo, recorrendo à “tentativa-erro” como método de inovação. Este elemento deverá deter uma postura extremamente pragmática;
- O inspetor financeiro, o qual não se ocupa apenas das questões contabilísticas, mas deverá também da análise da viabilidade, da rentabilidade e do *cash-flow*, garantindo que o negócio é sustentável e conseguirá assumir as suas obrigações futuras e objetivos fixados para as vendas;
- O vendedor, que deverá ocupar-se das vendas como a função primordial, devendo este papel agregar-se a um dos anteriores, nomeadamente o de campeão do cliente. As vendas constituem uma das partes mais importantes do negócio, pois são fulcrais para a subsistência da organização, atraindo estas potencial investimento;
- E, finalmente, o angariador, papel que, tal como o anterior, se deverá aglomerar com outros, principalmente com o de visionário ou sonhador. Contudo, este papel revela-se bastante delongado, carecendo de algum apoio de outros elementos na pesquisa

de grupos de investimento, preenchendo candidaturas ou mesmo construindo bases de dados relativas a investidores.

Como relembra o autor, nos primeiros momentos de uma *startup*, terá de se considerar quais os papéis mais importantes a serem preenchidos (Brighton, 2018). Apesar de intencionalmente não alocar um específico elemento da organização a cada papel, reitera a importância do envolvimento do CEO no papel de visionário ou sonhador em junção com o de campeão do cliente, relegando para o CTO o papel de arquiteto da inovação (Brighton, 2018). A junção destes dois elementos desempenhando os papéis referidos constituem, na opinião de Brighton (2018), uma sólida base para o sucesso de uma *startup*.

Aplicando os papéis na organização de acolhimento e, apesar esta já não se encontrar numa fase embrionária relativa à sua criação, tendo já evoluído em alguns aspetos desde então, é possível encontrar alguns pontos em comuns com o apresentado por Brighton (2018), particularmente quanto aos papéis do CEO e CTO. O CEO desempenha francamente tanto o papel de visionário ou sonhador como também o de campeão do cliente, trabalhando arduamente enquanto angariador, sendo este o elemento da equipa que maior foco apresenta neste último papel. Chefiando a equipa de vendas determina ainda muitos dos trâmites no que concerne ao papel do vendedor, assumindo a dianteira em determinados momentos. Também não descarta a sua atuação no que respeita ao inspetor financeiro, contabilizando constantemente os resultados financeiros da organização. Quanto ao CTO, sendo este um dos elementos da equipa de IT, ocupa-se constantemente da construção do sistema informático desenhado especificamente para a organização de acolhimento, procedendo a constantes alterações sugeridas pela COO e a equipa de recrutamento de forma a melhorar o sistema e a adequá-lo progressivamente às necessidades que vão surgindo, arquitetando verdadeiramente as soluções para o futuro e garantido que esta equipa tem as ferramentas mais adequadas para que possam executar o seu trabalho no melhor das suas capacidades. A COO como referido, participa ativamente no papel de arquiteto de inovação, prestando auxílio ao CEO nos seus papéis de visionário ou sonhador e de angariador, já que, como um dos sócios fundadores as fixaram em conjunto.

1.3.4. Caracterização dos Recursos Humanos

Aquando do início do processo de estágio referente ao Programa Erasmus +, encontravam-se afetas à Organização de acolhimento treze trabalhadores. Encontrando-se abrangidos por um contrato de trabalho seis dos trabalhadores, consistindo no *core* da equipa, e sete dos trabalhadores estariam afetos à organização tendo por base um contrato de estágio com durações variadas (Apêndice 1).

A equipa dividia-se por áreas de atuação, nomeadamente: vendas/aquisições/marketing; IT; e, recrutamento e seleção. Na área de vendas/aquisições/marketing alocavam-se quatro trabalhadores, no IT três trabalhadores, e no recrutamento e seleção seis trabalhadores. Cada

uma das áreas era chefiada por um membro diferente da equipa e composta por trabalhadores afetos à organização em diferentes regimentos contratuais. O CEO assumia a responsabilidade pela área de vendas/aquisições/marketing, a COO pela área do recrutamento e seleção e, o CTO pela área do IT. Apesar desta divisão todas as áreas trabalham em conjunto e interagem, partilhando conhecimento e feedback, numa ótica de melhoria contínua do serviço prestado.

Dos trabalhadores em regime de contrato de trabalho, parte desempenhavam as suas funções em território britânico e os restantes em território holandês. Da equipa afeta ao Reino Unido, dois dos trabalhadores desempenhavam a sua posição remotamente, trabalhando no seu domicílio, um dos trabalhadores estava alocado a um escritório situado na cidade de Londres e, dois dos trabalhadores, nomeadamente o CEO e a COO, dividiam a sua semana de trabalho entre o escritório em Londres e o escritório situado em Amsterdão. Três dos trabalhadores operam na área de vendas/aquisição/marketing, um em IT e outro em recrutamento e seleção. No escritório em Amsterdão dois trabalhadores operam em funções permanentes, em IT e seis no recrutamento e seleção, estando cinco em regime de contrato de estágio, assim como um trabalhador em vendas/aquisições/marketing, sob o mesmo tipo de contrato dos anteriores (Apêndice 2). Este último será a o local que alberga o maior número de trabalhadores, nomeadamente no que concerne à equipa de recrutamento e seleção, encontrando-se em maioria não apenas na organização como também nesta localização e detendo os seus trabalhadores como título: *Talent Manager*. É também notório que a maioria dos trabalhadores se encontra na posição de “estagiário”.

Os estagiários, como referido anteriormente, alocavam-se à organização por períodos diversos, variando estes entre os três meses e um ano. Apenas três dos estagiários se encontravam ao abrigo do Programa Erasmus +, abrangendo as três modalidades de estágio definidas pelo programa, no âmbito da licenciatura, do mestrado e na vertente de recém-graduado (*website* Programa Erasmus+). O estágio das primeiras fixou-se em seis meses, com a possibilidade de extensão, inserindo-se a estagiária neste período temporal, e o da última em nove meses.

Durante o período de estágio a equipa sofreu algumas alterações. A maior causa de rotatividade na organização atribuiu-se à natureza contratual dos estágios, sendo a equipa de recrutamento e seleção a que mais rotatividade sofreu ao longo do período de seis meses, apontando-se quatro saídas e três entradas. As restantes equipas também sofreram alterações consideráveis neste período, apontando-se a saída de um dos elementos da equipa de IT no escritório de Amsterdão, cuja substituição não ocorreu no imediato, a saída do único elemento a desempenhar funções em vendas e aquisições parte integrante da equipa de vendas/aquisições/marketing, sem que tenha sido substituído e, a saída do elemento sénior a operar na vertente de marketing na equipa de vendas/aquisições/marketing, cuja substituição se acionou no imediato, através da entrada de dois novos elementos para esta secção.

Numa função de suporte pôde registar-se a entrada de um estagiário para a equipa de recrutamento e seleção na posição de Assistente Pessoal da COO, executando ainda atividades

atinentes à gestão diária do escritório, tais como: a aquisição de materiais de escritório e outros artigos, a gestão dos contratos de serviços, a limpeza do escritório, entre outras. Na qualidade de assistente tinha como tarefas a organização das deslocações do CEO e COO entre Amsterdão, Londres e outras localidades, a organização da agenda da COO e a suporte à equipa de recrutamento na gestão dos calendários. Tais atividades encontravam-se descritas no seu contrato de estágio, operacionalizado entre o seu estabelecimento de ensino e a presente organização. Tendo como duração de três meses, consta como entrada e saída na organização durante o período de seis meses.

No que respeita ao *turnover*, no total foram apuradas oito saídas e sete entradas. Nas saídas contabilizam-se três trabalhadores em regime de contrato de trabalho e cinco estagiários, devido ao término do seu contrato de estágio. Das sete entradas todos os novos trabalhadores estavam sob a alçada de um contrato de estágio. O *ratio* entre os trabalhadores core e os temporários (estagiários), nunca foi paritário, encontrando-se sempre os segundos em maior número em todos os momentos.

A equipa com maior crescimento foi a de vendas/aquisições/marketing, nomeadamente na secção de marketing que registou duas entradas face a uma saída. Apresentando um crescimento de 50%. Na equipa de IT a situação mantém-se, compensado uma saída com uma entrada. A equipa de recrutamento e seleção regista um decréscimo, registando-se menos entradas do que saídas.

Na paridade entre os sexos afigurou-se também uma maior expressão do sexo feminino do que do sexo masculino, devendo-se esta diferença, na sua maioria, à equipa de recrutamento e seleção composta única e exclusivamente por mulheres, tendo esta no seu total albergado oito mulheres ao longo de seis meses. Os elementos do sexo masculino na equipa sofreram um ligeiro aumento com a rotatividade, entrando três homens após a saída de dois dos elementos masculinos. A saída de cinco elementos femininos não foi compensada com a entrada de três mulheres apenas (Apêndice 3).

Finalmente, atendendo às qualificações detidas pelos elementos da equipa à data da entrada da estagiária na organização, estas fixavam-se, na sua maioria, no mestrado. Dez dos treze elementos identificavam como qualificações o mestrado, estando os restantes três em fases distintas, em que dois se encontravam na fase de término do mestrado e um na mesma fase referente à licenciatura (Apêndice 4).

1.3.5. Estrutura da Organização

No que concerne à estrutura da organização de acolhimento, há que atender à descrição da organização que se tem vindo a elaborar ao longo deste capítulo. Considerando todas as características descritas no que respeita à organização é, desde logo, possível inseri-la numa das configurações estruturais de Mintzberg (2010), nomeadamente na estrutura simples.

A estrutura simples é descrita pelo autor como uma “não-estrutura” pela resistência da organização em recorrer à utilização de mecanismos formais de estruturação, não se verificando um estabelecimento hierárquico elaborado e uma extrema formalização face a processos, como seja o de tomada de decisão (Mintzberg, 2010). Aliás, todas as decisões tomadas nesta organização passam pelo CEO e COO, determinando a dominância do vértice estratégico na estrutura, sem que haja um processo definido para a mesma, atendendo sempre ao caso em concreto (Mintzberg, 2010). Ainda assim este fator apresenta como positivo o facto de a tomada de decisão se operar com celeridade, já que, não depende de um grande número de indivíduos para ser tomada (Mintzberg, 2010). Outro exemplo do enquadramento desta organização nesta tipologia estrutural passa pelo agrupamento em unidades mediante as funções, o qual, supra definimos como os três departamentos que englobam funções distintas (Mintzberg, 2010), sendo estes: vendas/aquisições/marketing, IT, e, recrutamento e seleção. Todos os trabalhadores que se encontrem abaixo do CEO, da COO e do CTO estão em paridade hierárquica.

A formulação da estratégia também se encontra a cargo de ambos os sócios majoritários (Mintzberg, 2010), o CEO e a COO, principalmente do primeiro, pois de acordo com a descrição operada por Brighton (2018) este desempenha o papel de sonhador/visionário. Ainda assim existe uma paridade significativa entre ambos. Este processo nem sempre é estruturado, detendo um elemento de intuição e uma procura agressiva no que respeita às oportunidades (Mintzberg, 2010).

Uma estrutura simples é regularmente encontrada em organizações que estejam a iniciar a sua atividade e que, até ao momento, não lhes foi possível expandir, limitando-se ao/s fundador/es e alguns trabalhadores em número reduzido (Mintzberg, 2010). Tratando-se de uma organização relativamente recente apenas as funções tidas como cruciais para o seu funcionamento (Mintzberg, 2010; Brighton, 2018).

Dada a dimensão da organização e a sua génese recente, a estrutura tem-se mantido inalterada, primordialmente, como Mintzberg (2010) descreve, pela informalidade da comunicação que esta gera, facilitando a sua circulação entre as partes interessadas.

A sua maior vantagem é o sentido de missão, típico nas organizações de pequena dimensão, nas quais o CEO pelo seu carisma fomenta a identificação dos seus trabalhadores para com a mesma, motivando-os a ser parte do crescimento rápido da organização, o qual se afigura como tendência nestas situações (Mintzberg, 2010). O relacionamento entre os trabalhadores e a chefia afigura-se também mais próxima, pela inexistência de um elevado número de graus hierárquicos (Mintzberg, 2010).

Na organização de acolhimento a vigência de todos estes elementos se confere, precisamente pela sua dimensão e estrutura hierárquica achatada e proximidade entre a chefia e os restantes trabalhadores, o que gerou na estagiária um sentimento de pertença e influenciou o seu desempenho ao longo do período de estágio.

O facto de se constituir nesta tipologia estrutural influencia o desenho do organograma organizacional, que em muito é influenciado por este conjunto de características. Nomeadamente quando se refere à organização em agrupamentos com base nas funções na qual cada um dos três sócios chefia um departamento/equipa.

Como se pode observar no organograma em apêndice (Apêndice 5), não se verifica uma distância considerável entre o topo e a base, muito pelo contrário, existe uma ligação direta entre a chefia e a sua equipa. Dentro das próprias equipas não se verifica uma diferença significativa entre as funções desempenhadas. Aliás, na equipa de recrutamento todos os seus elementos desempenham a mesma função, daí que não seja necessário definir diferentes graus ao nível da sua organização. A única ressalva será quanto ao posicionamento do CTO no organograma, ao se encontrar abaixo do CEO e da COO. Tal não se deve ao facto de este não ser um dos sócios fundadores da organização, mas sim por não ter um papel de sócio maioritário na mesma, não detendo o mesmo poder na tomada de decisão do que os restantes.

1.3.6. Setor Legal

Optando por uma especialização no setor legal, as funções a recrutar afiguram-se, na sua grande maioria, específicas deste setor, nomeadamente: assistentes jurídicos, secretários/as legais, rececionista, assistentes administrativos/as, gestores de contas ou de contabilidade, assistente e controlador de receita e, assessor para a imigração. Denotando-se também a requisição de outras funções de pendor financeiro, já que, as empresas se encontram em expansão para outras vertentes ou mesmo porque preferem criar determinados departamentos ao invés de procederem à contratação de serviços externos, tratando-se esta de uma decisão economicista. Desta feita, procede-se ao recrutamento de posições ligadas à gestão de contas, tanto a nível financeiro como de *social media*. Este raciocínio e posterior decisão é normalmente relatado ao CEO e à COO aquando das reuniões preliminares, nas quais a empresa cliente e a organização prestadora de serviços estabelecem os primeiros contactos, ou no momento da entrega do pedido de recrutamento, justificando as razões por detrás do mesmo.

Os pedidos de recrutamento requeridos pelas empresas de advogados espelham esta realidade que advém da sua expansão no mercado britânico ao longo das décadas do século XX (Morgan e Quack, 2005). Com o surgimento e expansão da *City* no centro de Londres no decurso do século XIX, estas empresas prosperaram dedicando a sua atividade a matérias financeiras, contruindo um quadro legal para os novos produtos e processos no mercado financeiro que emergia (Morgan e Quack, 2005). No entanto, o seu pico de crescimento verificou-se na década de setenta, na qual se atesta um acréscimo no número de advogados e sócios, repetindo o constatado no século passado, tendo estas empresas de apoio jurídico para proceder ao desenvolvimento de novos produtos financeiros no mercado retalhista, novas formas de financiamento corporativo e novos modelos de desenvolvimento e de fusão ao nível financeiro e das aquisições (Morgan e

Quack, 2005). Na década de oitenta o número de trabalhadores sofre um aumento exponencial no seio destas empresas, tratando-se este fenómeno de um passo para que estas se possam enquadrar na categoria de *mega-law*, o qual vem rebater a regra anterior que estipulava a fixação de um número máximo de sócios o que, pelo contrário, é amplamente encorajado em sede desta categoria (Morgan e Quack, 2005). Este marco evolutivo não se limitou ao referido espaço temporal, tendo vindo a protelar-se no tempo e a influenciar a organização das empresas de advogados no Reino Unido que, considerando o seu crescimento e constante expansão, carecem do auxílio de organizações que façam face às suas necessidades em sede de recursos humanos.

Assim sendo, durante o período de estágio a estagiária esteve exposta a diversas posições e organizações. Reportando-se o *mega-law* às denominadas empresas do *Magic Circle*, é relevante compreender as diferenças entre categorias, as quais serão alvo de descrição no âmbito do parágrafo seguinte.

As empresas *Silver Circle* representam, segundo a Chambers Student, todas as empresas de advogados que se encontrem abaixo do *Magic Circle*, as cinco principais empresas sediadas no Reino Unido, surgindo esta classificação, pela primeira vez, numa publicação do periódico *The Lawyer*, em 2005. A distinção tem por base o valor do negócio (*turnover*), englobando este indicador lucro por sócio (*profit per equity partner – PEP*) e receita por advogado (*revenue per lawyer – RPL*), neste caso, ambos estarão sempre acima da média nacional. Segundo a mesma fonte, os valores apresentados pelas *Silver Circle* pouco se distanciam do das *Magic Circle*, localizando-se em Londres e operando, na sua maioria, a nível internacional. As empresas deste círculo marcam presença na listagem *UK Top 50*, ainda que se possam destacar em posições distintas (Chambers Student), distinguindo-se em posições cimeiras na listagem do *The Legal 500*. Nesta última listagem a classificação varia por área de intervenção, existindo divergências entre as restantes listagens existentes (*The Legal 500*). Todas as empresas de advogados clientes da organização de acolhimento se encontram classificadas diversamente na lista do *The Legal 500*, operando esta última as suas atividades quase que única e exclusivamente para empresas que se encontrem no *Silver Circle*.

1.3.7. Enquadramento Legal das Organizações Prestadoras de Serviços de Recrutamento e Seleção

Tendo em apreço a descrição que a organização faz de si própria enquanto “plataforma” na prestação de serviços de recrutamento, esta é mais comumente designada como uma “agência”, sendo a sua constituição e atuação regulada pelo *Employment Agencies Act de 1973* e o *The Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations 2003*. A primeira peça legislativa, o *The Act*, define claramente o que será tomado como uma “agência de emprego” no seu artigo treze número dois, traduzindo-se literalmente em: para todos os propósitos desta legislação (*The Act*), a organização, quer tenha como finalidade o lucro ou não ou se opera em conjunto com outras organizações ou não, providencie serviços, quer através da partilha de informação ou outro modo, com o propósito de encontrar emprego para

os seus candidatos ou fornecer candidatos para as organizações suas clientes. A legislação mais recente, nomeadamente o *Act* originado em 2003, remetem para a atualidade desta definição, considerando-se que todas as organizações que se insiram neste âmbito estarão sob a sua alçada.

As organizações que sejam regidas pelos atos supracitados têm como obrigação a concretização de determinados atos, que iniciam com a solicitação da licença para operar e se protelam no tempo. Carecendo de uma licença para prossecução legal das suas atividades (*The Act* artigo 1º/1), devendo a autoridade responsável pela sua emissão facultar a mesma, após o pagamento da respetiva taxa (*The Act* artigo 2º/2), a decisão pela emissão ou pela rejeição deverá ser conhecida num prazo de sete dias após a tomada de decisão (*The Act* artigo 2º/4). Os motivos para a rejeição deverão constar do documento enviado ao requerente (*The Act* artigo 2º/4). Os motivos que potencialmente levarão à rejeição tipificam-se no artigo 2º/2 alíneas a), b) c), d) e e) do *The Act*, sendo estes:

- A idade do requerente ser inferior a 21 anos (alínea a);
- Condenação do requerente por conduta danosa ou por outra razão que se tenha considerado suficiente para a declaração de inadequação dessa pessoa para a detenção de uma licença para um negócio ou agência de recrutamento (alínea b);
- Condenação de pessoa, diversa do requerente, que possa vir a desempenhar um papel relevante no negócio, pelos mesmos motivos apresentados no ponto anterior (alínea c);
- A premissa para a constituição de um negócio de agência de recrutamento é ou deverá ser inadequada para a prossecução de um negócio com estas características (alínea d);
- A condução ou gestão danosa do negócio ou agência de recrutamento existente em momento anterior à vigência deste ato (alínea e).

A obtenção de uma licença válida para o exercício da atividade enquanto prestadora de serviços de recrutamento e seleção tratou-se do primeiro passo para a Organização de acolhimento, já que, não seria aplicável nenhum dos motivos que levassem à rejeição da atribuição da mesma.

Quando se aprova o licenciamento de um negócio ou agência de recrutamento, o seu prazo de vigência será por um ano, salvo exceções nas quais poderá dar-se uma extensão até cinco anos (*The Act* artigo 2º/5), reportando-se estas a negócios ou agências de recrutamento constituídas em momento anterior à vigência deste ato, tendo o requerente da renovação de licença a tenha requerido em momento anterior ao término da atual, não podendo esta findar antes da nova autorização, ou antes da data do apelo em caso de rejeição da renovação. A revogação da licença poderá ocorrer sempre que se verifiquem qualquer dos motivos enunciados no artigo 2º/2 e alíneas do *The Act* (*The Act* artigo 3º/1).

A conduta deste tipo de organizações encontra-se no *The Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations* do ano de 2003, estandardizando esta alguns dos

procedimentos relevantes para o seu correto funcionamento. Na segunda parte deste diploma encontram-se as obrigações gerais que se deverão ser cumpridas por todos os negócios ou agências de recrutamento licenciados segundo os trâmites do *The Act*.

A primeira obrigação refere-se à aquisição de bens ou serviços por parte dos candidatos à agência ou negócio de recrutamento, não podendo os segundos coagir os primeiros à aquisição de serviços adicionais como condição para a prossecução do processo, incluindo-se nesta restrição não apenas as referidas organizações, como também outras que a estas se encontrem adstritas (artigo 5º). Uma organização ou pessoa conectada à agência ou atividade de recrutamento será identificada segundo o elenco do artigo 3º do presente diploma, verificando-se que uma pessoa se conecta com:

- Cônjuge, filho menor ou enteado (alínea a);
- Indivíduo que o empregue ou que desta seja empregado, inversamente (alínea b);
- Indivíduo com quem detenha uma parceria (alínea c);
- Organização da qual seja diretor ou da qual seja administrador ou outra organização conectada com a primeira (alínea d);
- *Trustee* ou administrador de um *trust*, ou seu beneficiário, ou qualquer pessoa que se encontre numa posição, no que concerne ao *trust*, que lhe permitirá obter vantagens para si próprio (alínea f).

No caso de se tratar de uma conexão com uma organização, esta verificar-se-á quando (artigo 3º alínea e):

- A pessoa seja diretor ou administrador dessa organização (i);
- Qualquer subsidiário ou *holding*, definido pela secção 736 do *Companies Act* de 1985(a), dessa organização e qualquer pessoa que tenha uma posição de diretor ou administrador ou um trabalhador dessa subsidiária ou *holding* (ii);
- Qualquer organização na qual a mesma pessoa ou pessoas detenham o controlo (iii).

Outra das restrições impostas prende-se com restrição relativa a candidato que trabalhe em organização diversa (artigo 6º). Não podendo a organização em causa, a não ser que se postule em cláusula contratual, importunar ou ameaçar o candidato durante o período de aviso prévio para o término do contrato com a agência ou negócio de recrutamento (artigo 6º/1 alínea a) – i), ou quando o candidato tenha aceite proposta de emprego em organização diversa (artigo 6º/1 alínea a) – ii). Não será ainda permitido, salvo a exceção enunciada, que o candidato seja forçado a informar a agência ou a atividade de recrutamento, ou pessoa a estas conectada, da identidade do seu futuro empregador (artigo 6º/1, alínea b). Os candidatos considerados neste artigo são denominados de “candidatos relevantes”, encontrando-se estes numa situação em que vigora um contrato de prestação de serviços ou de aprendizagem para com a agência ou negócio de recrutamento, ou se essa existência fosse possível no futuro (artigo 6º/3).

No artigo 7º da referida legislação surge a restrição ao fornecimento de candidatos como forma de supressão dos efeitos de um dos tipos disputa industrial. Desta feita, não poderá haver lugar à substituição de um trabalhador que esteja a exercer o seu direito à greve (alínea a), sendo ilegal a contratação de um trabalhador que exerça na totalidade todas as tarefas durante este período, a não ser que o último desconheça a situação do primeiro (alínea b). Esta restrição não será aplicada quando a disputa industrial em específico seja considerada ilegal nos termos da lei (artigo 7º/2).

O pagamento da remuneração do candidato não será da responsabilidade da agência ou atividade de recrutamento, não lhe cabendo também providenciar opções de pagamento ao candidato, nem propor à organização contratante pessoa que esteja conectada com a agência ou atividade de recrutamento, que proceda ao pagamento da quantia devida ao candidato (artigo 8º/1 alíneas a, b e c). Existem, no entanto, exceções a estas situações, nomeadamente quando seja aplicável a solicitação de uma taxa ao candidato pela sua apresentação à organização contratante (artigo 8º/2, alínea a - i), a agência ou atividade de recrutamento seja responsável pela gestão da conta da organização cliente nos termos do *Schedule 2* inserido neste diploma (artigo 8º/2, alínea a - ii), ou exista uma conexão entre a agência ou negócio de recrutamento e a organização cliente (artigo 8º/2, alínea b).

Ao candidato não se poderá solicitar que aja como parte integrante da agência e solicite à organização cliente que aja como uma atividade de recrutamento, no momento da apresentação ou provimento do primeiro à segunda (artigo 9º/1). Nem a agência nem a atividade de recrutamento, em momento de apresentação ou provimento do candidato à organização cliente, deverão propor ao candidato que aja na qualidade de parte integrante da atividade de recrutamento ou à organização cliente que se comporte como uma agência de recrutamento (artigo 9º/2).

Existem ainda restrições às taxas a aplicar às contratações, como se poderá constatar no artigo 10º deste diploma. Esclarecendo o número 2 do presente artigo de que uma taxa de transferência será referente à alocação, pela agência ou atividade de recrutamento, do candidato à organização cliente, ou no caso da cedência do candidato à organização cliente da parte da agência ou atividade de recrutamento. Esta não terá lugar quando uma destas ações não se concretize conforme o acordado contratualmente, sempre que a culpa não possa ser imputada à agência ou à atividade de recrutamento (artigo 10º/1 e 3). O período de pagamento estará adstrito à decisão da agência ou atividade de recrutamento, estando ainda depende da data em que o candidato inicie o seu laboro na organização cliente, independentemente da modalidade em que este se insira nesta última (artigo 10º/4). Este período, denominado legalmente como “período relevante”, poderá corresponder ao período de oito semanas a contar desde o primeiro dia seguinte ao último dia em que o candidato trabalhou para a organização cliente após a transmissão pela agência ou atividade de recrutamento ou, o período de catorze semanas a contar da data em que o candidato iniciou o seu trabalho na organização cliente após a sua transmissão pela agência ou atividade de recrutamento (artigo 10º/5, alíneas a e b). A agência ou atividade de recrutamento não deverá

coagir a organização cliente a cumprir termos previsto contratualmente inexecutável em virtude do previsto do número 1, 3 ou 4 deste artigo (artigo 10º/7, alíneas a e b).

Considerando os pontos descritos nos parágrafos supra, a organização de acolhimento não procedia à aplicação de taxas aos seus candidatos para a sua apresentação à organização cliente, tratando-se este de um serviço gratuito. Todavia, não tinha como responsabilidade o pagamento dos salários aos seus candidatos, já que, tendo todos os processos como desígnio o recrutamento, esta organização agia apenas como o ponto de contacto entre o candidato e a organização cliente, sendo esta prestação da inteira responsabilidade da segunda.

Existem diversos requisitos a ter em conta antes da prestação de serviços entre as partes. A mais importante será, desde logo, o estabelecimento das taxas e os termos da oferta desta prestação de serviços. Tal como enuncia o artigo 13º deste diploma, a agência ou negócio de recrutamento terá de informar o candidato relativamente (artigo 13º/1):

- Se o serviço será relativo à procura de emprego cujo *Act* proíba a aplicação de taxas (artigo 13º/1, alínea a);
- Se existirão outros bens ou serviços pertencentes à agência ou negócio de recrutamento, ou a pessoa que os preste aos anteriores, e se estes serão taxados adicionalmente. Caso estes existam deverão ser identificados e enunciado: o custo ou o método de cálculo da taxa; a identidade da pessoa a quem a taxa deverá ser liquidada; a descrição dos bens ou serviços aos quais a taxa remete; e, se haverá lugar a reembolsos ou descontos, em que escala estes existirão ou, se estes não existirem, uma declaração nesses termos (artigo 13º/1 alínea b, subalíneas i, ii, iii, iv).

O número 1 deste artigo terá aplicação apenas se a agência ou negócio de recrutamento detenham bens e serviços e venham a ser taxados ao candidato (artigo 13º/2). A agência ou negócio de recrutamento deverá avisar previamente o candidato quando haja alteração nos bens oferecidos e serviços prestados, assim como em ocasiões em que se verifiquem alterações nas taxas (artigo 13º/3). Em situações em que a agência ou negócio de recrutamento tenha como intenção de oferecer um presente ou facultar um benefício ao candidato, de forma a facilitar o seu comprometimento, tal deverá ser explicitado em momento anterior à oferta ou utilização (artigo 13º/4).

A taxa de recrutamento corresponderá ao pagamento que a organização cliente opera aquando da alocação de um candidato apresentado pela agência ou atividade de recrutamento. No caso em concreto da Organização de acolhimento, a taxa solicitada à data do contrato entre esta organização e a organização cliente fixava-se na percentagem fixa de 10%. Esta percentagem faria parte das informações fornecidas em momento anterior à assinatura do contrato, assim como de outros elementos que deste fossem partes integrantes.

Anteriormente ao momento de prestação de serviços da parte da agência ou atividade de recrutamento ao candidato, determinadas condições deverão ser apresentadas pelos primeiros aos segundos (artigo 14º/1):

- Se a agência ou negócio de recrutamento agirão na qualidade de agência de emprego ou como atividade de recrutamento (artigo 14º/1, alínea a);
- O tipo de emprego que a agência ou negócio de recrutamento procurarão para o candidato (artigo 14º/1, alínea b);
- A legislação aplicável mediante se trate de uma atividade ou agência de recrutamento de recrutamento (artigo 14º/1, alínea c).

A agência ou atividade de recrutamento deverá garantir ao candidato que (artigo 14º/2):

- Todos os termos presentes do contrato entre a agência ou atividade de recrutamento se encontram positivados num documento apenas, ou, caso não seja possível, em diversos documentos (artigo 14º/2, alínea a);
- Antes de providenciar qualquer serviço ao candidato a agência ou atividade de recrutamento terá de fornecer cópias dessa documentação ao candidato, enunciando a aceitação de todos os pontos acordados pelas partes (artigo 14º/2, alínea b).

Qualquer alteração que a agência ou negócio de recrutamento realize aos termos acordados entre ambas as partes, deverá ser devidamente comunicada ao candidato, e apenas com a sua autorização se poderá proceder a alterações (artigo 14º/4). A aceitação das alterações por parte do candidato, gera a necessidade de proceder a alterações, o que caberá à agência ou negócio de recrutamento realizar no espaço de cinco dias úteis após o acordo, entregando ao candidato um novo documento no qual constarão as alterações, fixando uma data para a entrada em vigor do novo acordo (artigo 14º/5). Se o único serviço prestado pela agência ou negócio de recrutamento seja a prestação de informação através de uma publicação periódica, este artigo não poderá ser aplicado (artigo 14º/7).

Os conteúdos dos termos acordados entre o candidato e o negócio de recrutamento terão de estar alinhados com o definido no artigo anterior, incluindo (artigo 15º):

- Se e como o candidato será empregado pela atividade de recrutamento, sob um contrato de prestação de serviços ou de aprendizagem, ou simplesmente um contrato de serviços e, em qualquer dos casos, que termos e condições serão aplicadas ao candidato (artigo 15º alínea a);
- O que será pago pela atividade de recrutamento ao candidato pelo seu trabalho prestado, independentemente do que seja pago pela organização cliente por essa mesma prestação (artigo 15º alínea b);
- A extensão do período de aviso prévio que deva ser prestado pelo candidato à atividade de recrutamento, e o inverso também, no que concerne ao designado para com a organização cliente;

- A taxa remuneratória prestada ao candidato ou, a taxa mínima remuneratória que a atividade de recrutamento espere auferir para o candidato (artigo 15º, alínea d, subalíneas i e ii);
- Os intervalos em que a remuneração será prestada ao candidato (artigo 15º, alínea e);
- Os detalhes referentes ao direito a férias e ao respetivo pagamento quanto às mesmas (artigo 15º, alínea f).

Para o caso de se tratar de uma agência de recrutamento as condições estar em concordância com o postulado no artigo 14º do presente diploma, incluindo (artigo 16º):

- Detalhe dos serviços prestados pela agência de recrutamento (artigo 16º, alínea a);
- A autoridade da agência de recrutamento, caso se verifique, para atuar em nome do candidato, incluindo os termos em que o posso fazer, e se estará autorizada, inclusive, a participar nos contratos com a organização cliente em nome do candidato (artigo 16º, alínea b);
- Declaração que autorize a agência de recrutamento a receber quantias monetárias em nome do candidato (artigo 16º, alínea c);
- Indicação de taxa a ser paga pelo candidato à agência de recrutamento pelos serviços prestados, incluindo (artigo 16º, alínea d):
 - A quantia ou o método de cálculo (artigo 16º, alínea d, subalínea i);
 - A descrição a que o pagamento da taxa se reporta (artigo 16º, alínea d, subalínea ii);
 - As circunstâncias em que haja restituição ou descontos face à taxa para o candidato, em que escala se poderão verificar e, caso tal não seja possível uma declaração explicativa nesse sentido (artigo 16º, alínea d, subalínea iii);
 - O método de pagamento da taxa, determinando se esta será subtraída dos proventos do candidato recebidos pela agência de recrutamento (artigo 16º, alínea d, subalínea iv).
- A declaração na qual se defina se o candidato terá de prestar algum tipo de aviso prévio à agência de recrutamento para o término do contrato e, sendo esse o caso, com que antecedência deverá ser anunciado, e no mesmo sentido no que respeita à agência de recrutamento (artigo 16º alíneas e e f).

No que concerne às organizações clientes, esta também deverá acordar determinados termos e condições antes do início da prestação de serviços da parte da agência de recrutamento ou negócio de recrutamento (artigo 17º/1). Nestes deverão constar:

- A declaração na qual se defina se a agência ou atividade de recrutamento agirão como agência de recrutamento ou como atividade de recrutamento para com a organização cliente (artigo 17º/1, alínea a);
- Detalhes da taxa a ser paga pela organização cliente à agência de recrutamento ou atividade de recrutamento (artigo 17º, alínea a);

- A taxa que deverá ser paga à agência ou atividade de recrutamento da parte da organização cliente, devendo a indicação incluir (artigo 17º/1, alínea b):
 - A quantia ou o método de cálculo da taxa (artigo 17º/1, alínea b, subalínea i);
 - As circunstâncias em que haja lugar a restituição ou descontos para com a organização cliente, em que quantia estes poderão verificar-se, e em casos em que tal não se verifique, a respetiva declaração em que tal se ateste (artigo 17º/1, alínea b, subalínea ii).
- No caso de se tratar de uma atividade de recrutamento, como se deverá proceder quando o candidato fornecido à organização cliente não se afigure satisfatório (artigo 17º/1, alínea c);
- Tratando-se de uma agência de recrutamento, os detalhes relativos à autoridade da mesma, quando se verifique, os casos em que poderá agir em nome da organização cliente, em que termos o poderá fazer, e se poderá participar nos contratos com o candidato agindo como a organização cliente (artigo 17º/1, alínea d).

A agência ou atividade de recrutamento deverão garantir que todos os termos se encontram num único documento e, quando não seja possível, a sua distribuição por vários documentos, descrevendo o que se encontra em qual (artigo 17º/2). Igualmente, se existam alterações aos termos acordados caberá à agência ou atividade de recrutamento informar a organização cliente, devendo esta última estar de acordo com as modificações a operar, cabendo aos primeiros a atualização dos termos e o envio de novo documento para o cliente (artigo 17º/3).

A apresentação de um candidato à organização cliente deverá seguir determinados tramites, encontrando-se estes no artigo 18º da legislação referida supra. Primeiro há que se obter informação determinada informação relativa à organização cliente, nomeadamente:

- A sua identidade e, caso necessário, a natureza do negócio (artigo 18º/1, alínea a);
- A data em que a organização cliente deseja que o candidato inicie funções e a duração da sua prestação de trabalho ou, quando não esteja ainda definido, a duração estimada (artigo 18º/1, alínea b);
- A posição que a organização cliente pretende contratar, as tarefas que o candidato terá de executar nessa posição, a localização, o horário e os riscos para a saúde sob os quais este se encontrará exposto durante a execução das suas tarefas, e as condições de higiene e segurança no trabalho e outras ações que tenham sido tomadas pela organização cliente para mitigar os aspetos menos positivos adstritos à posição (artigo 18º/1, alínea c);
- A experiência, a formação, as qualificações e outras autorizações que a organização cliente considere necessárias, ou que sejam requeridas legalmente, ou por uma organização/associação profissional, que determinem a admissibilidade do candidato para o exercício daquela função (artigo 18º/1, alínea d);
- Quaisquer despesas imputadas ou devidas ao candidato (artigo 18º/1, alínea e);
- No caso de se tratar de uma agência de recrutamento (artigo 18º/1, alínea f):

- A taxa mínima remuneratória e outros benefícios que a organização cliente esteja disposta a oferecer ao candidato, e os intervalos nos quais serão prestados a este último (artigo 18º/1, alínea f, subalínea i);
- Quando aplicável, a antecedência que deverá ser respeitada pelo candidato quando este deseje terminar o contrato referente à posição, e o espaço temporal que deverá anteceder o aviso da parte da organização cliente para com o candidato quando o mesmo se verifique (artigo 18º/1, alínea f, subalínea ii).

Apenas nestas condições será possível a determinar os requisitos para a busca de um candidato adequado para integrar não apenas a posição, mas também a organização que o acolherá (artigo 18º/1).

Aquando da solicitação de um pedido de recrutamento por parte de uma organização cliente à organização de acolhimento, para além de ser prestada a informação obrigatória, seria também solicitada informação à organização cliente, nomeadamente no que concerne à descrição de funções, a base para o um bom processo de Recrutamento e Seleção. A descrição de funções constitui uma das informações mais pertinentes a serem prestadas à organização, pois os requisitos fixados pela organização cliente são tidos como o guia para este processo.

Nem uma agência nem uma atividade de recrutamento poderão proceder à apresentação de um candidato à organização cliente sem que se tenha verificado anteriormente (artigo 19º):

- A identidade do candidato (artigo 19º, alínea a);
- Que o candidato detenha a experiência, a formação ou credenciação que tenha sido requerida pela organização cliente, ou por lei ou organização/associação profissional, necessária para o exercício da posição em recrutamento (artigo 19º, alínea b);
- Que o candidato esteja disposto a trabalhar na posição que se encontra em recrutamento (artigo 19º, alínea c).

Para que seja possível proteger tanto o candidato como a organização cliente, a agência ou atividade de recrutamento não deverão apresentar o primeiro ao segundo sem que tenha tomado os seguintes passos (artigo 20º/1):

- Garantir que o candidato e a organização cliente estejam cientes dos requisitos legalmente impostos, ou por organização/associação profissional, que tenham de ser respeitados por ambos, para que seja possível a alocação do candidato à posição que a organização cliente procura preencher (artigo 20º/1, alínea a);
- Sem prejuízo para os deveres postulados por lei relativamente às práticas para a segurança e higiene no trabalho, foram realizadas todas as perícias, dentro do razoável, garantindo que o candidato terá as condições necessárias para que o candidato possa desempenhar as tarefas relativas à posição em recrutamento com relativa segurança (artigo 20º/1, alínea b).

Se o negócio de recrutamento concluir, mediante a recolha de informação relevante quanto ao candidato, que este não será o mais indicado para a posição em recrutamento, deverá (artigo 20º/2):

- Informar a organização cliente da informação obtida (artigo 20º/2, alínea a);
- Findar o provimento desse candidato à organização e causa (artigo 20º/2, alínea b).

A informação da parte do negócio de recrutamento à organização cliente deverá operar-se mesmo que o primeiro não esteja completamente seguro relativamente à informação obtida quanto ao candidato, prestando periódicas atualizações ao cliente, mediante a obtenção de nova informação (artigo 20º/3, alíneas a e b). Caso as suas suspeitas se confirmem, deve atuar nos tramites definidos no artigo 20º/2 referidos no ponto anterior (artigo 20º/4). No caso de se tratar de uma agência de recrutamento, estará igualmente obrigada a prestar essa informação à organização cliente (artigo 20º/5), não devendo esta informação ser prestada após os três meses decorridos da data em que a apresentação se realizou (artigo 20º/6).

A informação relevante relativa a um candidato que deverá ser prestada à organização cliente, da parte de uma agência ou atividade de recrutamento, respeitará alguns tramites, enunciados no artigo 21º da legislação vigente. Quando se reporte à apresentação de um candidato à organização cliente a agência ou atividade de recrutamento deverá (artigo 21º/1):

- Toda a informação requerida pelo artigo 19º do presente diploma foi prestada, por escrito ou oralmente (artigo 21º/1, alínea a subalínea i);
- No caso de se tratar de uma atividade de recrutamento, que define claramente em que termos contratuais o candidato será provido à organização cliente (artigo 21º/1, alínea a subalínea ii).

Se se tratar de uma oferta ao candidato pela parte da organização cliente (artigo 21º/1):

- Que seja prestada a informação determinada pelo artigo 18º da presente legislação, que pela forma escrita ou oral (artigo 21º/1, alínea b subalínea i);
- Tratando-se de uma atividade de recrutamento, se a taxa remuneratória não se encontrar definida nesta fase, este deverá informar o candidato da taxa que lhe será devida para a sua prestação de trabalho na posição para qual se deu a oferta (artigo 21º/1, alínea b subalínea ii).

Quando a informação devida não tenha sido prestada no momento devido, deverá a agência ou a atividade de recrutamento, dirimir esta falta entregando esta informação por escrito, ao candidato ou à organização cliente, o mais rapidamente possível e nunca após o 3 dia útil referente à data em que as partes chegaram a acordo ao postulado no número um deste artigo (artigo 21º/2).

Não se aplicará este artigo quando uma de duas situações se verifique (artigo 21º/3): se o candidato já tiver ocupado essa mesma posição na mesma organização cliente, nos cinco dias antecedentes à apresentação (artigo 21º/3, alínea a); ou, essa informação já tenha sido prestada em momento anterior (artigo 21º/3, alínea b).

Relativamente a posições que requeiram certificação legal para o seu desempenho (artigo 22º/1, alínea a), a agência ou atividade de recrutamento terá de prover a sua existência, seja pelo envio da cópia de documentos que o atestem (artigo 22º/2, alínea a), pela obtenção do testemunho de duas referências que atestem que o candidato detém a certificação requerida (artigo 22º/2, alínea b), ou ainda, sejam tomadas as providências necessárias para garantir que o candidato de facto não obtém o que será requerido para trabalhar na posição em recrutamento (artigo 22º/2, alínea c).

A certificação legal poderá constituir um dos requisitos mais importantes para o ingresso numa posição, em que a sua falta levará a exclusão do candidato do processo. Quando se verifique esta carência de certificação, cabe à organização cliente informar a Organização de acolhimento e, não apenas será questionada a sua existência durante a fase de entrevista, como também serão pedidas provas da mesma caso o candidato seja considerado apto para avançar no processo.

Se a agência ou atividade de recrutamento não conseguirem obter a informação requerida nas alíneas anterior, deverá comunicar à organização cliente que terá buscado o máximo possível relativamente ao requisitado (artigo 22º/3, alínea a), de que todos os passos possíveis terão sido tomados no sentido de adquirir a informação relevante (artigo 22º/3, alínea b), e ainda, quais foram as ações tomadas para a obtenção da informação (artigo 22º/3, alínea c).

2. Descrição das Atividades Desempenhadas nos Processos de Recrutamento e Seleção

Durante o período de estágio na organização de acolhimento a estagiária desempenhou um variado leque de atividades advindas do processo de recrutamento e seleção empreendido. Neste ponto serão descritas as atividades quotidianas da função de *Talent Manager*, referente à estagiária, onde se inserem as atividades de prática comum e que não diferem de um processo para outro. Em seguida proceder-se-á à descrição dos processos adstritos a posições nas quais a estagiária participou e alocou candidatos, compreendendo, desta feita, as especificidades que cada um apresenta e que se deverá ter em conta.

Primordial à descrição das atividades e da participação nas mesmas por parte da estagiária importa ainda fazer uma breve referência aos métodos utilizados para a recolha e análise da informação recolhida ao longo do período de seis meses.

2.1. Métodos de Recolha e Tratamento da Informação

Neste ponto serão enunciados, resumidamente os métodos selecionados pela estagiária para que fosse possível recolher a informação crucial para a compreensão e análise da mesma. Permitindo a racionalização das aprendizagens e o atingimento dos objetivos positivados.

2.1.1. Problemática

Selecionar a problemática a tratar durante o período de investigação é o primeiro passo para a definição da metodologia a empregar (Quivy e Campenhoudt, 2005; Hill e Hill, 1998). Em seguida há que definir um conjunto de aspetos que Hill e Hill (1998) definem como os norteadores da investigação, tratando-se estes:

- Objetivar o aumento do índice de conhecimento nas matérias em estudo;
- Definir que hipóteses serão testadas em sede da investigação;
- Selecionar e planear o recurso aos métodos de recolha de dados e de que forma serão estes tratados após a recolha.

Seguindo a lógica imposta por Fortin (1999) no que respeita às etapas do processo de investigação, a definição da problemática para o estudo tratar-se-á da primeira fase, a qual se denomina de concetual, já que a sua finalidade, passa por definir os elementos que constituem o problema que será estudado (Fortin, 2009).

A problemática, nas palavras de Fortin (1999), representa a linha condutora que nos auxilia na resolução dos problemas que se relacionam com fenómenos do quotidiano que vivenciamos com regularidade. A inserção da estagiária numa organização prestadora de serviços de Recrutamento e Seleção determinou a tendência para a investigação mais aprofundada dos processos e das práticas de Recrutamento e Seleção afeto a um setor de atividade específico. Esta tendência é claramente explicada por Bryman (2012), Fortin (1999) e Hill e Hill (1998), precisamente porque a problemática não se dissocia dos nossos interesses pessoais, leituras e observações, conceitos e, inclusive, torvações que surjam na nossa esfera e, pelo incómodo gerado perante esse tipo de situações, cria-se uma necessidade de aquisição de conhecimentos mais aprofundados acerca das matérias em causa.

Na situação em apreço o fenómeno reporta-se à abertura das empresas de advogados para o recurso a organizações prestadoras de serviços de Recrutamento e Seleção para fazer face às suas necessidades de contratação, não dependendo apenas dos seus departamentos de Recursos Humanos para esta tarefa que se afigura como umas das mais importantes para o funcionamento de uma organização.

Desta feita, apresenta-se como problemática o **“Processo e Práticas de Recrutamento e Seleção de uma Organização Prestadora de Serviços”**. É de extrema importância compreender o funcionamento da organização, o porquê das

opções espelhadas nos seus procedimentos e práticas que evoluem numa ótica de melhoria contínua e mediante as exigências postuladas pelo mercado de trabalho.

2.1.2. Objetivos do Estágio

A definição dos objetivos para o estudo constitui a fase denominada por Fortin (1999) de concetual, esclarecendo o que se pretende obter com a realização do estudo, descrevendo estes "... a maneira como o investigador obterá respostas às questões de investigação..." (Fortin, 2009: 160).

Tal como referido para o ponto anterior, um objetivo para se considerar como tal deverá deter alguns requisitos específicos, estando estes em consonância com a problemática e a pergunta de partida já definidas nesta fase (Fortin, 2009). Desta feita, os objetivos deverão ser compostos por um verbo de ação, que orientará o processo de investigação, sempre alinhado com a problemática, os estados de conhecimento, definindo as estratégias e os métodos a recorrer durante o período de investigação (Fortin, 2009).

Neste âmbito foi estabelecido um contrato de aprendizagem entre o Instituto Politécnico de Setúbal, nomeadamente, a Escola Superior de Ciências Empresariais, a estagiária e a organização de acolhimento um contrato de aprendizagem onde todas as partes definiam os objetivos deste estágio assim como todas as contrapartidas para as partes. A duração foi acordada por um período de seis meses nos quais a estagiária desempenharia a função de *Talent Manager*, reportando à COO (*Chief of Office*) da organização de acolhimento, desenvolvendo tarefas na vertente do Recrutamento e Seleção, tratando-se estas de (*Training Agreement*):

- Organizar e coordenar o processo de recrutamento utilizando a plataforma informática criada pela organização;
- Avaliar e entrevistar potenciais candidatos para a plataforma com o auxílio de guiões de entrevista;
- Recorrer a testes situacionais para a avaliação dos candidatos;
- Desenvolver uma relação sólida com os responsáveis pelas contratações nas organizações clientes, prestando um serviço ao cliente de elevada qualidade.

Não se limitando às atividades descritas permite a abertura a outras que venham a surgir e que possam ser relevantes para a aprendizagem da estagiária ao longo do período em que se encontrar afeta à organização de acolhimento.

2.1.3. Métodos

A definição de todos os elementos anteriores permitem definir o melhor método a recorrer para a recolha e tratamento da informação ao longo do período de estágio. Atendendo às suas características intrínsecas há que considerar que metodologia melhor servirá o propósito fixado para o estudo, aquele que melhor conseguirá obter respostas para a pergunta de partida e o

propulsionará o atingimento dos objetivos fixados e, que trará um maior grau de conhecimento para a problemática identificada. Parafraseando Popper (1992), a escolha de um método não é alfo arbitrário, dependendo em grande parte do "... *objetivo* que selecionamos dentre os numerosos objetivos possíveis." (Popper, 1992: 51).

Decorrendo a investigação em ambiente organizacional é retratada, nas palavras de Bryman e Bell (2015: 5), como uma "*business research*", a qual se define como um tipo específico de investigação que se direciona para as questões e problemáticas proeminentes num ambiente organizacional. A "*business research*" ocupa-se das evoluções e mudanças em seio organizacional, não descurando ainda as que se verificam ao nível da sociedade e que têm clara influência nas organizações, proporcionando uma visão abrangente dos acontecimentos para que se possam empreender ações de melhoria contínua para a sustentabilidade negocial (Bryman e Bell, 2015).

Conhecendo a os objetivos e ambicionando o estudo e descrição dos processos e práticas de Recrutamento e Seleção existentes na organização de acolhimento, parece-nos que os dados a recolher se relacionam melhor com as técnicas vigentes no método qualitativo.

Tomando em consideração que se objetivou no ponto anterior o aprofundar dos conhecimentos no que respeita aos processos e práticas de Recrutamento e Seleção na organização de acolhimento que presta os seus serviços no setor legal, a melhor forma de o fazer será com recurso às técnicas adstritas ao método selecionado, que permitem obter informação crucial no sentido de satisfazer o estipulado para o estudo.

Reportando-se o estudo a uma única organização, estaremos no âmbito do estudo de caso único, pela sua especificidade e unicidade (Yin, 2010). Estando perante um estudo de âmbito qualitativo, o estudo de caso coloca a ênfase em "... um intérprete no campo para observar os desenvolvimentos do caso... que regista objetivamente o que está a acontecer... que simultaneamente examina o seu significado e redireciona a observação para aperfeiçoar ou fundamentar tais significados." (Stake, 2012: 24), determinando o seu caráter fortemente interpretativo, já que se os resultados devem espelhar "palavras" ao invés de "números" (Bryman, 2012; Bryman e Bell, 2015).

Quando se escolha o estudo de caso, existe sempre a hipótese de se alterarem alguns dos elementos definidos *ab initio*, nomeadamente a pergunta de partida, pois os resultados que vão sendo obtidos ao longo do processo de investigação podem alterar o seu rumo (Stake, 2012).

Seguidamente, procede-se à escolha das técnicas de recolha e tratamento de dados, que, no entendimento de Fortin (2009) se englobam na fase empírica do processo de investigação, a qual consiste na "...colheita dos dados no terreno, à sua organização e à sua análise..." (Fortin, 2009: 56).

2.1.3.1. Técnicas de Recolha de Dados

A escolha do método de investigação define o leque de técnicas de recolha e dados às quais se pode recorrer para a obtenção da informação indispensável para que se proceda à sua análise e se possam retirar conclusões elucidativas relativamente à problemática em estudo.

Referindo-se no ponto anterior que o objetivo passa pelo estudo, descrição e análise dos processos e práticas de Recrutamento e Seleção desempenhados pela organização de acolhimento na sua prática diária de prestação de serviços no setor legal, pretende-se a recolha de dados de carácter qualitativo, para assim se concluir o porquê da sua existência e o seu papel ao longo de todas as etapas do processo da prestação deste tipo de serviços às empresas de advogados, atribuindo-lhe uma determinada significância.

Assim sendo, as técnicas que mais se enquadram no objetivo do estudo serão a análise documental e a observação (Fortin, 2009).

Distinguindo-se claramente da revisão da literatura a análise documental auxilia o estudo pois determina-se como “fonte adicional de informações” (Fortin, 2009), que encerra arquivos, registos e outros documentos existentes numa organização. Toda a documentação relativa aos processos e práticas de Recrutamento e Seleção existentes na organização de acolhimento serão alvo de estudo e análise por parte da estagiária.

A observação consiste em recolher dados mediante a observação de uma atividade ou tarefa, tratando-se este da técnica que melhor permite a mediação de comportamentos humanos ou acontecimentos diversos (Fortin, 2009). Atendendo a que se trata a um estudo de foro qualitativo, a observação tende para a não estruturação da mesma, pela sua flexibilidade na sua recolha de informação relativa a determinados comportamentos (Bouchard e Cyr, 1998 in Fortin, 2009). Estando a estagiária num papel participante, esta observação denomina-se de observação participante, ou seja, o observador abstrai-se do seu papel e integra-se no grupo em estudo, ajudando-os a encontrar as significâncias das suas ações (Fortin, 2009). Neste caso a estagiária poderá observar os seus colegas no desempenho das suas tarefas regulares, principalmente nas primeiras semanas, de forma a não só aprender a desempenhar as suas tarefas como também compreender e analisar aspetos que possam ser relevantes para responder à pergunta de partida e atingir os objetivos fixados *a priori*.

2.1.3.2. Técnicas de Tratamento de Dados

Relembrando que estamos perante um estudo de natureza qualitativa, é de concordância geral que a recolha e o tratamento de dados se operem em simultâneo, para que a sua análise seja o mais precisa possível, pois neste tipo de estudo, em que as “palavras” têm maior relevância do que os números, há que tentar ao máximo reter a perceção mais autêntica sem que o tempo a altere (Coffey e Atkinson, 1996 in Maxwell, 2009 e Fortin, 2009).

O recurso à análise documental permite que sejam analisados documentos com relevância para a organização, permitindo aprofundar o conhecimento sobre a mesma e sobre os seus processos e práticas mais relevantes para que o bom funcionamento impere na maior parte

do tempo. Este conhecimento adquirido por ser alocado a um conjunto de categorias existentes à data da realização do estudo ou, pela natureza dos resultados obtidos, gerar a criação de outras (McMillan e Schumacher, 2001 in Maxwell, 2009). Estas são auxiliares ao entendimento dos resultados obtidos, facilitando o atingimento das conclusões relativamente aos dados recolhidos. A recolha de informação organizacional permitirá à estagiária compreender se, nos diversos processos de Recrutamento e Seleção no qual participou ativamente, existem pontos em comum que agilizem a passagem entre as etapas do processo e, ainda, existindo diferenças entre si, quais são e o seu porquê.

Os resultados obtidos através da observação não estruturada participativa, terão por base algumas anotações obtidas no decurso do normal da atividade da organização de acolhimento, estando o momento e a forma do registo ao critério da estagiária, podendo qualquer atuação dos elementos da organização gerar um momento desencadeador (Fortin, 2009). Durante todo o período de observação os registos escritos serão a forma mais constante de se compilar a informação, procedendo-se ao seu registo quando se considere relevante e necessário.

2.2. Atividades Desempenhadas

A diversidade de posições a recrutar solicitada pelas empresas de advogados conserva algumas particularidades, variando os processos mediante as características intrínsecas de cada posição, empreendendo-se abordagens e processos distintos para cada uma. A diferenciação entre cada posição será abordada adiante, dedicando-se os próximos parágrafos ao processo genérico de recrutamento e seleção na organização de acolhimento, organização de acolhimento.

Apesar desta diferenciação, existem pontos em comum a todas as posições no processo de recrutamento. Todos se iniciam da mesma forma, mediante a solicitação de uma das empresas, podendo a necessidade surgir por diversos motivos, a título de exemplo a expansão, a reestruturação ou a vacatura do cargo.

2.2.1. Processo de Recrutamento e Seleção

Antes de se dar início à descrição de todas as atividades envolvidas pela estagiária no âmbito dos processos de recrutamento e seleção desenvolvidos na organização de acolhimento, será importante a revisão de alguns conceitos que se reportam a esta vertente da Gestão de Recursos Humanos. Separando os conceitos de recrutamento e seleção, o primeiro corresponderá à atração dos potenciais candidatos, ao passo que a seleção se estende ao longo de um processo mais longo, já que, "... diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão" (Ribeiro, 2007).

O processo de seleção encerra seis etapas específicas que promovem o bom funcionamento do mesmo, sendo estas (Adaptado de Smith e Roberts, 1989 cit in Ribeiro, 2007):

- A decodificação do pedido;
- A análise das funções;
- As exigências da função;
- A escolha e aplicação do método de seleção;
- A escolha dos candidatos;
- A validação do processo.

Estas serão abordadas ao longo deste tópico, aliando-se com as experiências processuais vivenciadas pela estagiária, tendo esta procedido ao registo com recurso à observação e, aprofundando os seus conhecimentos recorrendo para tal à análise dos documentos existentes na organização.

2.2.1.1. Descodificação do Pedido, Análise e Exigências das Funções

Tomando de início o processo de seleção, após a solicitação o processo tem início, requerendo-se uma descrição de funções ao cliente, onde se encontrarão os requisitos/preferências, assim como o processo de recrutamento interno que terá início no final desta primeira fase, na qual se procederá ao envio dos candidatos que se considerem mais relevantes para a posição em aberto, esta fase será referida com maior detalhe adiante. Tendo à disposição estes elementos fulcrais, o processo será remetido para uma das *Talent Manager* da equipa a qual deverá cumprir rigorosamente os passos seguintes.

A existência do pedido nasce de uma necessidade no seio organizacional a qual deverá ser suprida. Ocupando-se do seu suprimento uma organização prestadora de serviços na área do recrutamento e seleção, como é o caso da organização de acolhimento, esta não conhece com profundidade todos os aspetos da empresa requerente, tendo de decodificar o pedido junto de um dos responsáveis pela contratação, para que, possa corretamente identificar a vaga (Ribeiro, 2007).

Constando do pedido ou da descrição de funções, a organização prestadora de serviços deverá obter a seguinte informação (Ribeiro, 2007):

- O enquadramento legal onde se insere a organização;
- Quais os produtos oferecidos pela organização, a sua concorrência, o seu desenvolvimento e, ainda, o mercado onde se encontra alocada;
- A dimensão da organização, o seu ramo de atividade, localização geográfica, o número de trabalhadores, o número de delegações e a localização da sede;
- O organograma da organização;
- Os horários de trabalho, incluindo informações como a existência de turnos e o seu processamento;
- A média etária e a alocação por género na organização;
- As tabelas remuneratórias correspondentes às posições em recrutamento;
- O programa de mobilidade das carreiras.

Ainda que nem todos os elementos sejam cruciais para um processo em específico, podem vir a sê-lo no futuro para outros. Todavia, as mais relevantes na ótica da organização de acolhimento serão os cinco primeiros e o penúltimo, já que, estas informações deverão de constar do anúncio, ainda que nem todas tão claramente. Todos os anúncios contêm uma breve descrição da empresa que solicitou a abertura do processo de recrutamento e seleção, daí que haja claro interesse da parte prestadora de serviços em conhecer melhor o seu cliente e, sabendo os requisitos requeridos, melhores resultados são expectáveis para o preenchimento da posição.

O anúncio constitui uma das fontes de recrutamento às quais as organizações podem recorrer durante o processo, dividindo-se estas entre internas e externas (Reis, 2012). As fontes internas de recrutamento são todas aquelas que provêm das políticas e práticas prescritas na organização, sendo estas: os resultados dos testes de seleção, a avaliação do desempenho do candidato, os planos de carreira, e a análise entre os cargos na atualidade e no futuro (Reis, 2012). No que respeita às fontes externas estas, como o próprio nome indica, são exteriores à organização, correspondendo: ao recrutamento académico, ao *headhunting*, ao recrutamento *on-line*, às candidaturas espontâneas, às bases de dados das organizações prestadoras de serviços de recrutamento e seleção, à rede de contactos, à internet, às organizações de recolocação/*outplacement*, e os anúncios em diversas plataformas (Reis, 2012). Devido à diversidade de profissões a recrutar pela organização de acolhimento, diversas fontes integram os processos de recrutamento, as quais serão descritas adiante, aliando-se estas ao anúncio que constituirá a fonte de recrutamento transversal.

A descrição de funções é o elemento mais importante, já que, dita todo o processo, precisamente por descrever a posição, indicando a que se refere, ditando as características mais relevantes e as tarefas que a compõem, podendo incluir ainda informação relativa a alguns dos benefícios, como sejam subsídios e apoios, ou mesmo dias de férias para além do estipulado legalmente (Ribeiro, 2007). Aquando do seu recebimento cabe à *Talent Manager* a leitura da mesma e, se necessário, solicitar as necessárias clarificações ao cliente, apenas quando todos os componentes estiverem claros se avançará para a sua publicação em diversos meios.

O primeiro local onde se deverá publicar a vaga será no próprio website da organização de acolhimento, onde se deverá ter em apreço alguns aspetos. O primeiro será a retirada de todos os elementos que possam identificar a empresa requerente, evitando, desta feita, que os candidatos se prefiram candidatar diretamente no website da empresa; posteriormente proceder-se-á à inserção de uma pequena descrição da empresa que está a recrutar, ainda que não se revele a sua identidade é importante indicar em que vertente jurídica opera e colocar uma localização aproximada, permitindo que o candidato compreenda se poderá ser um ambiente interessante para iniciar uma nova posição ou mesmo se ao nível da deslocação esta será exequível; o terceiro aspeto a ter em conta será a inserção de uma pequena descrição da função, definindo do que se trata; as tarefas deverão ser revistas e colocadas por pontos, de forma a facilitar a leitura; finalmente, os benefícios, após aprovação e autorização da

empresa. A colocação ou não do nome da organização no anúncio continua a ser discutível, não existindo uma resposta clara quanto a isso (Ribeiro, 2007).

Um dos elementos mais relevantes que constam de uma descrição de funções será o salário, como referido supra, este não consta, contudo, no seu valor absoluto, sendo apresentando um valor mínimo e um valor máximo, que poderá variar mediante os requisitos impostos para o candidato ideal para a vaga, colocando a hipótese, inclusive, de negociação entre a empresa e o candidato selecionado. Este calcula-se em proporção ao número de horas trabalhadas, indexando-se ao trabalho a tempo inteiro, correspondendo a 40 horas semanais. As horas trabalhadas e a possibilidade de ocorrência de horas extraordinárias estão também contempladas numa secção da descrição de funções.

2.2.1.2. Escolha e Aplicação dos Métodos de Recrutamento e Seleção

Quando todas estas informações se encontrem corretas e aprovadas pela empresa solicitadora, a *Talent Manager* terá de anunciar a vaga em diversas plataformas. A primeira será no website da organização, recorrendo ao sistema concebido para o efeito, cujos campos procuram uniformizar toda a informação relevante, independentemente do formado em que a empresa envie, visto que, cada empresa apresenta o seu formato. A uniformização facilita também a compreensão da informação por parte dos candidatos.

Todas as posições em recrutamento são anunciadas no website, quanto ao recurso a outras plataformas para a publicação da vaga dependerá de diversos fatores. Apesar de se inserirem no mesmo setor as posições diferem entre si, necessitando de recorrer a diversos métodos para a atração de candidatos, incluindo estas a escolha dos locais onde publicitar a vaga. Quanto mais qualificada a função mais meios serão afetos ao processo, pois aliciar candidatos com determinadas características específicas concorrer será mais complexo. Desta feita e, atendo às especificidades da função, esta será amplamente publicitada, quando se preveja difícil a atração de candidatos com características adequadas à função, por diversos motivos que serão abordados adiante, ou se tal não se verificar, a publicação da vaga em locais de índole mais genérica e em menor número poderá ser considerado. A tomada de decisão neste sentido tende a standardizar-se com a chegada de novos processos, passando a conhecer-se o que melhor serve cada um deles. Caberá à *Talent Manager* e à COO a decisão, já que, a organização não detém número ilimitado de campos nos websites destinados à promoção de trabalho/emprego. A otimização dos recursos em processos de recrutamento é fulcral para o sucesso dos mesmos.

Com a publicação das vagas nos respetivos *websites*, a primeira fase do processo de seleção estará completa, contudo muito haverá a fazer quanto à atração dos candidatos, nomeadamente no que concerne a vagas que requeiram requisitos específicos ou um nível considerável de qualificação dos potenciais candidatos. Cada empresa terá requisitos específicos que qualifica segundo o grau de importância, podendo estes representar fatores de exclusão dos candidatos ou apenas fatores distintivos. Quando estes se tratem de fatores de

exclusão há que ter em conta no que respeita à abordagem a tomar durante a fase seguinte, já no âmbito da seleção, a triagem. A triagem divide-se em momentos específicos, podendo variar a sua ordem mediante as especificidades de cada processo.

A triagem inicia-se após todas as funções se encontrarem difundidas nos respetivos meios, havendo lugar a candidaturas por parte dos potenciais candidatos. A triagem das candidaturas recebidas é uma das tarefas mais relevantes do processo, permitindo à *Talent Manager* compreender, mediante a qualidade das candidaturas, se a posição se encontra publicitada de forma clara potenciando a atração dos melhores candidatos para a mesma. Caso as candidaturas não se afigurem adequadas para a função em recrutamento, deverá empreender-se algumas alterações ao texto do anúncio ou analisar as componentes da oferta. Se pequenas alterações não se afigurarem como suficientes poderá ser possível reunir com os responsáveis pela contratação na empresa e questionar se algo poderá ser modificado no âmbito do que estarão dispostos a oferecer. Há que atender a que esta não será prática corrente em todos os processos, visto que só em casos extremos e, esgotando todos os meios disponíveis, não seja possível apresentar candidatos que detenham grande parte dos requisitos postulados.

Para além dos *websites* externos onde serão publicadas as vagas em recrutamento, a organização detém um sistema próprio, que criou e se tem vindo a alterar e melhorar mediante as necessidades identificadas. A criação de um sistema de registo, para a angariação de candidatos, permite aos interessados em encontrar um novo emprego a possibilidade de proceder ao registo do seu perfil, submetendo para o efeito o seu currículo, carta de motivação e outros dados pertinentes que venham a ser necessários no avançar do processo. Assim sendo, aquando do seu registo, o candidato ficará apto para concorrer às diversas vagas existentes no website da organização prestadora de serviços, não carecendo de submissão constante dos mesmos elementos. As candidaturas aparecerão na pasta criada propositadamente para a função que esteja em recrutamento. Quando a *Talent Manager* acede a cada pasta em específico poderá observar quem se candidatou à vaga e o seu currículo. O arquivo de currículos nas bases de dados constitui a primeira fonte de recrutamento externo, como se afigura neste caso, em que se recorrerá a uma organização prestadora de serviços para a alocação de um candidato a uma vaga, a qual não o foi possível preencher interinamente (Ribeiro, 2007).

No processo de triagem há que estabelecer prioridades, dividindo os candidatos em três grupos: os favoráveis, os favoráveis com reservas e os não favoráveis. Os últimos não deverão ser considerados em situação alguma, já que, não detêm qualquer das características solicitadas, as quais variam de função para função, devido às diferenças entre si no que concerne às competências e habilitações requeridas. A prioridade será facultada ao primeiro grupo, pois são estes que reúnem todos os elementos que a empresa deseja num potencial elemento a integrar a equipa. Há que atender ao facto de que os critérios postulados e referidos anteriormente não serão contrários à lei postulada pela União Europeia em diversos tratados tais como o Tratado de Amsterdão (1997) e o Tratado de Lisboa (2009) no que concerne à discriminação, não sendo aceite como requisitos: a idade, o sexo, a orientação sexual, a

religião, entre outras. Serão válidos os requisitos atinentes à educação, experiência ou setor, tratando-se estas de preferências que se reportam à especificidade da posição em recrutamento, podendo interferir com o futuro desempenho do potencial profissional alocado (*website* Euro-Lex). Quanto mais específico se considerar a função mais importante se torna atender aos requisitos nesta fase, aumentando as probabilidades de sucesso de todo o processo.

Os candidatos que se enquadrem no grupo “favoráveis com reservas” podem integrar a fase seguinte, contudo não serão vistos como “perfeitos” para integrar a vaga, pois detêm alguns dos requisitos necessários para o exercício da função, mas não a totalidade. Dependendo do grau de importância dos requisitos, podem qualificar-se estes candidatos como “passíveis” de integrar a função, caso os requisitos em falta se determinem menos relevantes do que os existentes (Ribeiro, 2007). Caso a função em recrutamento apresente requisitos mais flexíveis devido, por exemplo, ao seu pendor mais júnior, podem ser considerados candidatos com características distintas às solicitadas, caso haja uma ligação entre o requisitado e o encontrando. No que toca ao setor é comum considerar candidatos que tenham executado a função em específico num setor similar ao do processo, em que o *modus operandi* seja similar e permita uma mudança mais fácil entre o posto de trabalho anterior e o futuro.

O *layout* da plataforma da organização apresenta particularidades que agilizam o processo de triagem dos currículos, apresentando três botões na base da página: aceite, dúvida ou rejeitado. Quando se considere que o candidato detém os requisitos necessários para prosseguir no processo, será aceite e o sistema direcionará a *Talent Manager* para o perfil do candidato onde poderá averiguar a sua disponibilidade para uma entrevista, a qual será retratada com maior detalhe em momento posterior. Caso o currículo não apresente todos os requisitos tidos como essenciais poderá ainda ser considerado para a próxima fase, tratando-se de um candidato “favorável com reservas”, contudo, poder-se-á considerar a submissão de um exercício adicional para entender se o candidato terá competências que não apresentou no seu currículo. Este procedimento não será transversal a todas as funções, ainda que possa existir para a sua maioria. No entanto, com o passar do tempo passou a constituir uma parte importante do processo, sendo aplicado a todos os candidatos “favoráveis com reservas” em momento anterior à marcação de uma entrevista, acontecendo esta mediante o seu desempenho no mesmo, e a todos os candidatos “favoráveis” posteriormente. Aquando da submissão do exercício a *Talent Manager* e a COO fariam uma avaliação do mesmo, decidindo se o candidato seria suscetível de avançar no processo. Este elemento será discutido com maior detalhe adiante. Finalmente, qualquer candidato que não cumprisse o mínimo dos requisitos postulados, seria rejeitado, por se inserir no grupo dos “não favoráveis”, pelo menos no que toca ao processo em específico.

Qualquer que seja o estado dos candidatos após a triagem das suas candidaturas, este aparecerá indexado à respetiva pasta, conhecendo-se sempre em quantos processos esteve e em que grupo foi alocado. Mesmo que o candidato provenha de um website externo, terá

obrigatoriamente registar-se junto da organização, já que, só após o seu registo este poderá ser analisado pela empresa.

Por sua vez, na triagem de candidaturas provenientes de websites externos, esta poderá processar-se de forma diversa até ao ponto em que se solicite o registo do candidato na base de dados da organização. Na situação em que a *Talent Manager* se depare com um currículo que se enquadre no ambicionado para a função, poderá telefonar no imediato ao candidato e realizar uma breve entrevista, solicitando o seu registo e candidatura à respetiva função no website da organização se o resultado se afigurar positivo. A partir do momento em que se registe, todos os passos serão iguais aos dos candidatos que optaram pela candidatura direta com a organização.

O volume de candidaturas dependerá, em larga escala, da função em apreço, podendo os níveis qualitativos solicitados ou a especialização determinarem o número de candidaturas obtidas. Segundo o observado ao longo dos meses de estágio, quanto menor o nível de habilitação, menos anos de experiência e mais flexíveis forem os requisitos mais candidaturas se obtêm, ainda que com características mais diversas e dispersas entre si, facultando a oportunidade de escolher perfis diversos para apresentar à empresa, cabendo a esta a decisão daqueles que mais se enquadrarão na função. Na sua grande maioria estas situações verificam-se em funções denominadas de “júnior”, ou seja, que não requerem um nível de habilitações elevado ou um determinado número de anos de experiência. O envio de diferentes perfis auxilia ambas as partes, já que, a empresa poderá ponderar se deverá empreender alterações no pedido de recrutamento, caso a qualidade dos perfis não seja a ambicionada ou, se a conclusão for a inversa, manter o originalmente solicitado. No que respeita à *Talent Manager*, poderá constatar se o anúncio se encontra redigido de forma a atrair os candidatos mais indicados para a função ou, ao invés, deverá reformular alguns elementos anunciados, ou recorrer à utilização de outras técnicas mais proactivas para a obtenção dos melhores perfis.

Contudo a triagem das candidaturas é apenas um dos métodos possíveis nesta fase, podendo recorrer-se a outras que auxiliem na busca de candidatos, já que será indispensável empreender uma abordagem ativa na atração dos candidatos, tal como postula Ribeiro (2007). A pesquisa de candidatos será o passo seguinte ou mesmo em simultâneo com o anterior pois, tal como referido anterior, determinadas funções carecem de recursos a diversos métodos em momentos diversos. Esta pesquisa de candidatos poderá operar-se por diversos meios e em diversas plataformas. Como referindo anteriormente a organização tem vindo a desenvolver um sistema de registo com diversas finalidades, sendo uma delas a criação de um *pipeline* com candidatos com diversos *backgrounds* que possam vir a ser adequados para processos futuros, reduzindo assim o tempo necessário para a pesquisa de candidatos em plataformas externas. O recurso a plataformas externas para a publicitação da vaga trás alguns benefícios para o incremento da base de dados, pois como referido anteriormente, se o candidato não se considerar favorável para este processo poderá vir a ser para outro, ficando registado para o

futuro. Tal apenas acontecerá com plataformas que permitam direcionar o candidato para a website da organização prestadora de serviços.

No sistema existem três formas diferentes de empreender uma pesquisa: a primeira centra-se na ligação direta com uma das plataforma, estando esta limitada a um número fixo de currículos diários; na segunda recorre-se ao motor de busca próprio da plataforma que pesquisa em toda a base de dados segundo determinados critérios, não existindo limite quanto aos *uploads* que se poderão fazer diariamente; finalmente a terceira forma passa pela pesquisa noutras pastas criadas para funções recrutadas anteriormente que tenham cariz similar, não existindo igualmente limite dos perfis a importar.

Explicando com detalhe os três formatos de pesquisa, todos eles terão diferente relevância e se distanciam da pesquisa elaborada em plataformas externas, a qual também será descrita, importa, no entanto, diferenciar ambos, já que, todos os perfis que se encontram na base de dados foram revistos e considerados aptos para as posições solicitadas com regularidade.

Operando-se diversos processos para diversas empresas de advogados e, focando-se especialmente neste nicho e nas posições que nele operam, frequentemente surgirão pedidos de recrutamento de posições muito similares ou mesmo iguais, o que poderá dar oportunidade à *Talent Manager* para ponderar bons candidatos de processos anteriores que não tiveram oportunidade de serem apresentados ou que não tiveram sucesso em processos de outras empresas. Neste caso em concreto caberá poder-se por duas abordagens, dependendo a escolha do posicionamento dos candidatos nesse processo. Se já tiver sido realizada uma entrevista ao candidato no âmbito de processo anterior, não haverá necessidade de a repetir, devendo a *Talent Manager* estabelecer contacto telefónico ou via email, explicando a vaga e o processo e, se for o caso, solicitar novos elementos que tenham sido impostos pela empresa para o processo. O candidato terá de autorizar a integração neste novo processo e proceder ao envio de toda a informação solicitada. Na situação em que o candidato tenha sido identificado como adequado, mas, no entanto, não terá sido contactado atempadamente para integrar esse processo, seja pela sua candidatura tardia ou pelo facto de a empresa não aceitar mais candidatos para revisão, será realizada uma chamada ou proceder-se-á ao envio de um email explicativo da presente situação averiguando o interesse em integrar o processo em aberto, prosseguindo, se a resposta de afigurar positiva, seguir-se-á uma entrevista e a solicitação dos elementos requeridos pela empresa. Quando a possibilidade de recurso a este tipo de candidatos não seja possível a pesquisa tomará o seu lugar.

Nos dois primeiros formatos de pesquisa e na pesquisa em plataformas externas recorre-se a um método de aglutinação de palavras-chaves que se esperam encontrar nos conteúdos dos currículos pesquisados, proporcionando resultados fidedignos e próximos do ambicionado. Ao aglomerado de palavras-chave dá-se o nome de *booleans*, podendo estas compor-se por distintos elementos, tais como a função, a indústria, um conjunto de organizações ou mesmo as disciplinas. A sua criação funda-se na mesma lógica da criação de palavras por aglutinação

recorrendo aos fundamentos da adição na matemática, utilizando ao invés da sinalética própria de uma operação de adição, as palavras em inglês “OR”, “AND” e “NOT”.

O recurso à palavra “OR” será, no próprio sentido da palavra, uma preferência pelo surgimento de uma palavra “ou” outra. A título de exemplo, na busca de uma secretária, não se utilizará apenas essa denominação para a função, mas todas aquelas que lhe possam ser sinónimos, demandando ao sistema que encontre uma das várias possíveis: “secretary” OR “assistant” OR “clerk”. Usualmente as palavras estarão entre aspas, pois a sua utilização limita a pesquisa daquela específica palavra. O “AND” tem como finalidade a junção de outros conceitos que deverão constar também no currículo dos candidatos. Explicitando, imaginemos que a empresa, no seu pedido de recrutamento, define que a posição a contratar será de secretária que tenha preferencialmente experiência no setor jurídico, financeiro ou bancário, serão estes os conceitos a adicionar à função: (“secretary” OR “assistant” OR “clerk”) AND (“law” OR “finance” OR “bank”). A compartimentação dentro de parênteses é outro dos “truques” utilizados para garantir uma maior eficácia e eficiência na pesquisa, permitindo que ambos os grupos sejam reconhecidos no conteúdo dos perfis. Finalmente, a palavra “NOT” tem como pretensão a exclusão de determinados conceitos, recorrendo-se especialmente quando não queremos encontrar pessoas que trabalhem, atualmente, na empresa para a qual se estará a operar o processo de recrutamento, ou que tenham experiência em determinada indústria considerada pouco relevante para o efeito, exemplificando: (“secretary” OR “assistant” OR “clerk”) AND (“law” OR “finance” OR “bank”) NOT (“law firm’s name”); (“secretary” OR “assistant” OR “clerk”) AND (“law” OR “finance” OR “bank”) NOT (“NHS”).

As palavras-chave serão definidas com recurso à pesquisa de sinónimos, quer através de websites próprios para o efeito, ou mesmo na leitura de diversos currículos classificados como tendo a experiência e/ou educação adequadas para a função em específico.

Podem ainda ser adicionadas outras palavras-chave tais como a localização, contudo grande parte das plataformas externas e mesmo na plataforma da organização já existem campos onde se deverá colocar a localização desejada e, inclusive, a distância máxima a que os candidatos se deverão encontrar da referida localização. Esta distância varia conforme a região a que a empresa se encontra, podendo ser maior junto de cidades como Londres operando-se uma pesquisa até 50 milhas (aproximadamente 80 km), devido, essencialmente, à existência de uma boa rede de transportes públicos entre a cidade principal e as limítrofes, operando-se uma pesquisa diversa neste ponto no caso de se tratar de cidades isoladas em que não existam transportes públicos próximos ou um número suficiente que suportem a deslocação dos candidatos e a única opção seja mesmo a utilização de veículo próprio, apostando-se numa distância de não mais de 20 ou 30 milhas (32 km ou 48 km aproximadamente e respetivamente). Em ambas as plataformas existem outros campos passíveis de preenchimento tais como a amplitude salarial e a data de submissão do currículo ou da sua última atualização. Ambos se afiguram pertinentes para a pesquisa, limitando-a não só com os elementos que se insere nas *booleans* como também quanto à sua localização, ao salário que pretendem obter e, caso se tenham inscrito numa das plataformas, tanto externa como

interna, ou atualizado o seu currículo, mais dispostas estarão a encontrar uma nova oportunidade para a sua carreira.

Este método de pesquisa facilita a tarefa de encontrar os perfis mais adequados para a função que se encontra em recrutamento, reduzindo os milhares de currículos disponíveis em todas as plataformas em algumas centenas ou apenas dezenas que irão ao encontro da maior parte ou de todos os requisitos definidos pela empresa. Cabendo à *Talent Manager* “filtrar” os currículos/perfis encontrados.

Para os primeiros dois métodos que se operam tanto nas plataformas interna como externa este será o procedimento a seguir. A grande diferença será o número passível de *download/upload* diário, sendo este limitado na plataforma interna indexada à plataforma externa e nas restantes plataformas externas, e ilimitada na busca na base de dados vigente na plataforma interna.

O terceiro método de pesquisa, que se reporta a pastas criadas anteriormente para funções similares ou iguais denominadas de *shortlist*. As *shortlists* são as listas criadas em processos anteriores que integram todos os candidatos parte desse processo, podendo importar toda a lista ou apenas parte dela para a criada posteriormente. Assim que terminar este processo todos os candidatos selecionados se encontrarão na nova lista e poderão ser analisados pela *Talent Manager*, seguindo o procedimento referido supra, há sempre que obter a autorização do candidato para a sua anexação ao novo processo de recrutamento.

A pesquisa de candidatos afigura-se fulcral para o sucesso de todo o processo de recrutamento, definindo a qualidade dos candidatos enviados a sua continuidade e posterior contratação. A experiência descrita no currículo faculta um precioso auxílio no primeiro passo dos procedimentos de seleção, podendo operar o primeiro passo na distinção entre os que poderão vir a integrar as fases seguintes do processo. Apesar de a educação e da experiência profissional definirem o candidato não são o suficiente para garantir que este seja o mais indicado para a vaga, devendo sempre atender e avaliar outros aspetos, nomeadamente as competências comportamentais e a personalidade. A observação destas características faz-se com recurso à entrevista, a testes e a exercícios.

Revertendo ligeiramente a ordem, dois testes são aplicados a todos os candidatos que se registem na organização, sendo estes: o teste que aferirá o nível de fluência da língua inglesa e o segundo o enquadramento à cultura. Quanto ao primeiro afigura-se simples a explicação, o candidato será submetido a um conjunto de questões variadas que determinarão em que nível este se enquadra, sendo o ideal o “fluente”, já que todas as empresas adotam a língua oficial como a obrigatória no local de trabalho, sendo, inclusive, compostas maioritariamente por falantes nativos de inglês. O teste de enquadramento à cultura tem como finalidade avaliar determinados traços da personalidade do candidato, sendo-lhe exposta uma série de questões, nomeadamente situacionais, que o situarão numa escala mediante os seus traços de personalidade dominantes. Conhecendo o perfil da empresa para a qual se pretende

apresentar o candidato, há que comparar com os resultados obtidos pelo candidato, de forma a evitar um “choque” entre ambos, resultando num resultado final inglório para todas as partes. Quando se ateste que o candidato apresenta o nível de inglês necessário e o enquadramento cultural desejado, pode ponderar-se a marcação de uma entrevista, para que seja possível esclarecer alguns pormenores relativamente ao currículo e às suas competências comportamentais.

Avançando para os métodos de seleção, estes deverão ser elegidos de acordo com a função que se encontra em processo, atendendo a que a sua validade preditiva seja a melhor para o caso em concreto (Bártolo-Ribeiro, 2012). A entrevista é um dos métodos mais utilizados para a seleção de candidatos, sempre realizada para todas as funções na organização de acolhimento, considerando-se o método preterido. Estas terão um enfoque em comportamentos passados como se poderá constatar adiante com as questões colocadas aos candidatos função a função, nas quais se solicita ao candidato que descreva situações passadas em posições anteriores ou no seu dia-a-dia, descortinando de que formas estes lidaram com a situação em concreto, o que poderá auxiliar a predição de comportamentos futuros no potencial novo local de trabalho (Ribeiro, 2007). A entrevista é ainda um dos métodos primordiais para a apreciação das competências interpessoais e da capacidade mental geral (Huffcutt et al., 2001 Cit in Arthur e Villado, 2008) e, ainda de algumas variáveis adstritas à personalidade (Van Iddekinge, Raymark, e Roth, 2005 Cit in Arthur e Villado, 2008).

A entrevista será de índole semiestruturada e contará apenas com a participação da *Talent Manager* e do candidato, na qual a primeira recolherá toda a informação que considerar crucial para a tomada de decisão final quanto às ações a empreender com o segundo (Ribeiro, 2007). Este método será composto por seis fases distintas, a saber (Ribeiro, 2007):

- **Acolhimento:** O acolhimento passa por acolher o candidato na organização prestadora de serviços que, neste caso, se fará via Skype, daí que caiba à *Talent Manager* gerir a entrevista de modo a conseguir “quebrar o gelo” e descontraír o candidato para lhe colocar questões relevantes;
- **Apresentação:** A *Talent Manager* apresentará a organização prestadora de serviços ao candidato, explicitando o *modus operandi* e, poderá ainda, apresentar a oferta, esclarecendo aspetos que possam não estar claros na descrição;
- **Fase Não-Diretiva:** Nesta fase a *Talent Manager* solicitará ao candidato que faça referência à sua experiência profissional recente ou motivações;
- **Fase Temática:** Abordar-se-ão aspetos que não tenham sido suficientemente explicados pelo candidato na etapa anterior;
- **Fase de Espelho:** Quando se verifique a existência de discrepâncias entre a informação presente no currículo e a prestada pelo candidato ao longo da entrevista, sendo esta a fase ideal para fazer o confronto e tentar discernir qual estará correta. No caso dos candidatos da organização de acolhimento a discrepância com maior incidência nos currículos passa pela existência de períodos em que o candidato não apresenta experiência laboral ou escolar;

- **Fase de Síntese:** Nesta fase final da entrevista, a *Talent Manager* procederá a um breve resumo de tudo o que foi discutido ao longo da entrevista, colocando ainda algumas questões administrativas, explicando os próximos passos do processo, gerindo as expectativas do candidato.

As entrevistas realizam-se todas via Skype, tal como referido no parágrafo anterior, na qualidade de chamadas telefónicas, atendendo ao facto de que o processo se faz, maioritariamente, remotamente entre Amsterdão e diversas localidades em território inglês. Existem mecanismos que facilitam a marcação destas entrevistas, pois aquando do seu registo o candidato indicará datas/horas nas quais terá disponibilidade para ser entrevistado. Verificando-se uma correspondência entre a disponibilidade do candidato e da *Talent Manager* responsável, basta que esta última selecione a data e a hora pretendida, encarregando-se o sistema de inserir um evento na aplicação *Google Calendar* e procedendo ao envio de um email a todas as partes interessadas, devendo estas responder sim ou não ao convite. Se o candidato concluir que não estará disponível na data/horário fixado, caberá à *Talent Manager* enviar um email requerendo mais informação acerca da disponibilidade do candidato, atualizando, posteriormente, o evento criado pelo sistema para os novos detalhes acordados entre as partes. Para os casos em que os candidatos não apresentam as suas disponibilidades no sistema ou se verifica alguma incompatibilidade, deverá a *Talent Manager* analisar a sua disponibilidade e, manualmente, proceder ao envio de um email questionando o candidato se será possível a realização da sua entrevista à hora/data sugeridas. Terá esta, igualmente, de criar um evento no calendário e convidar o candidato para o mesmo.

Regra geral, todas as entrevistas deverão ser acordadas entre as partes com a devida antecedência, existindo, contudo, exceções à regra. Podem considerar-se exceções: a urgência de alocação de um profissional à vaga, o currículo ter sido encontrado numa das plataformas externas ou, o candidato apresentar disponibilidade para o próprio dia a hora próxima da atual. Ao procedimento de empreender uma chamada telefónica sem uma apresentação prévia ou marcação de entrevista via email denomina-se de *Cold Calling*.

Neste tipo de procedimento a *Talent Manager* identifica o candidato nas plataformas referidas e procede ao contacto telefónico sem aviso prévio, identificando-se dizendo o nome, a posição e o nome da organização, sendo sempre importante perguntar ao candidato como está e se será oportuno falar, se sim, procede à explicação de onde encontrou o seu currículo e da posição que se encontra em recrutamento, explicitando o porquê de considerar que a sua experiência/educação poderá ser relevante para a mesma. Finalizando a primeira parte da conversa deverá questionar-se o candidato quanto ao seu interesse nesta vaga, partindo para a segunda parte, a entrevista propriamente dita, onde serão questionados aspetos mais específicos e colocadas questões para aferir determinadas competências, tratando-se estas de cenários baseados em situações específicas e referentes ao exercício corrente daquela função. Na situação em que o candidato se afigura como adequado para prosseguir no processo, se prover de uma plataforma externa, é-lhe solicitado que se registe junto no *website*, de forma a que conste da base de dados e possa vir a ser visualizado pela empresa cliente. Obviamente,

caso o candidato demonstre interesse em ser contactado, mas não esteja disponível de momento procede-se normalmente agendando uma entrevista e solicitando que no entretanto se registre e, em alguns casos, envie o seu currículo atualizado.

Dependendo da posição em apreço poderá, como referido anteriormente, conseguir encontrar mais ou menos candidatos, variando o número de entrevistas mediante a especificidade dos requisitos solicitados pela empresa, já que, nem todos os candidatos contactados poderão não estar interessados na oferta, por diversas razões. A especificidade dos requisitos e a sua obrigatoriedade influenciam, desta feita, não só a quantidade de entrevistas a realizar-se, mas também a duração e as questões colocadas.

Normalmente as entrevistas variam entre os quinze e trinta minutos, dependendo das questões definidas para cada função e do tempo que o candidato levará a responder a cada uma delas. Todas as entrevistas são compostas por um conjunto de perguntas, denominadas de gerais, que deverão ser questionadas a todos os candidatos, tratando-se estas de:

- O porquê de se ter candidato a esta posição em específico;
- O porquê de desejar modificar a sua posição atual;
- A sua experiência anterior;
- A sua disponibilidade;
- O salário (anual) ambicionado.

Tratando-se de uma entrevista proveniente de uma candidatura, tendo sido previamente programada, é comum questionar o candidato quanto ao anúncio, podendo perguntar se a leu com atenção e se nos pode fazer uma breve descrição do que compreendeu, o que auxilia a *Talent Manager* a compreender qual a perceção do candidato face ao texto do anúncio, evitando conceções erradas podendo explicar claramente todos os aspetos da função em recrutamento e estar aberta a questões da parte do candidato. Quando tudo esteja claro pode então colocar as questões relativas ao porquê da candidatura e da mudança. Observando as experiências passadas, todas estas variam, quer ao nível da duração quer ao seu tipo. No que respeita a este aspeto, a decisão tomada será apenas questionar a mais recente e nunca mais de dez anos. Neste ponto há ainda espaço para questionar o porquê de alterar muitas vezes o seu posto de trabalho, caso se verifique, ou o porquê da existência de alguns períodos temporais não se encontrarem cobertos, identificando “falhas” no percurso do candidato. A resposta a este conjunto de perguntas tem especial importância, já que, o candidato poderá reportar factos que definem a sua personalidade e a forma como trabalha, mais ou menos ambicionados para aquela posição, o que poderá, *ab initio*, definir o avançar da entrevista ou o seu encurtar, por se compreender a sua inadequação para a continuidade no processo.

As questões colocadas no decurso da entrevista não se reportam apenas aos conhecimentos e capacidades do candidato, mas também às suas experiências passadas, as quais podem ser um bom indicativo do desempenho para a posição futura (Ribeiro, 2007). É relevante o apuramento do nível do seu conhecimento de aspetos fulcrais para o desempenho da função,

contudo factos passados têm o seu peso na predição de comportamentos futuros, devendo a organização ter conhecimento dos mesmos para que possa fundamentar a avaliação do candidato (Ribeiro, 2007).

A passagem para a segunda fase da entrevista não está garantida a todos os candidatos, apenas àqueles que demonstrem deter alguns dos requisitos e competências definidos como relevantes, aliados à personalidade demonstrada durante estes minutos. Normalmente, a primeira parte da entrevista será a mais longa, pelo seu aprofundar da experiência, podendo-se questionar inclusive algumas tarefas adstritas a funções passadas, de forma a compreender se existem similaridades com as adstritas à posição em recrutamento. É também importante colocar questões relativas com o quotidiano do candidato na sua função atual ou anterior que se considere relevante, a forma como a resposta é dada pelo candidato pode ilustrar a sua destreza relativamente às tarefas relevantes para o bom desempenho da função, ou a sua falta, descortinando se terá capacidade para desempenhar as tarefas referentes à nova posição. Não será difícil compreender a lógica subjacente a estas questões, visto que é crucial formular uma análise curricular antes de compreender as restantes competências, pois se as definidas pela empresa não se encontrem no currículo e o candidato não estabeleça qualquer ligação com as mesmas durante a sua primeira parte da entrevista não poderá proceder para a fase seguinte da entrevista, precisamente pela estrita ligação que deverá verificar-se entre as *hard skills* e *soft skills*, ambas têm de existir e equilibrar-se, não devendo apenas verificar-se a existência de um grupo em detrimento do outro.

Na segunda fase da entrevista colocam-se questões de aferência da existência de *soft skills* relevantes para a posição no processo. Desta feita, são elaborados entre dois a três cenários que se considerem frequentes no exercício regular desta posição, podendo estes variar em especificidade em conformidade com a própria função, quanto mais específica esta se afigurar mais específicos serão os cenários. Nesta fase a entrevista adquire uma vertente situacional, já que, como afirma Ribeiro (2007: 291), será "...necessário desenvolver preditores que sejam amostras realistas do comportamento...", não atendendo apenas às intenções comportamentais, mas ao próprio comportamento. Esta fase da entrevista é preparada tendo em conta a análise elaborada às funções e à técnica dos incidentes críticos, os quais "...identificam os comportamentos críticos que caracterizam uma eficiente/ineficiente *performance* na função." (Ribeiro, 2007: 292).

Atendendo às posições recrutadas observa-se que quanto mais júnior for mais geral serão os cenários, intensificando a sua especificidade para as posições tidas como seniores. Aos candidatos será requerido que exemplifiquem com uma situação passada, iniciando a *Talent Manager* a frase com: "pode dar-me um exemplo de uma situação específica em que...", descrevendo o cenário. Mesmo quando o candidato não apresente um nível de experiência considerável, concorrendo para uma posição *entry level*, poderá colocar-se a mesma questão recorrendo aos seus tempos de estudante, ou mesmo pedir que imagine a situação e em como a encararia. A forma como responderá elucida quanto à sua capacidade em agir perante uma

situação inesperada e de resolução rápida de problemas, assim como a sua criatividade no que respeita à resolução proposta.

Se as respostas fornecidas neste âmbito não se enquadrarem nos parâmetros definidos, variando a exigência segundo as variáveis referidas no parágrafo anterior, o candidato não poderá ser considerado para prosseguir no processo.

Se o candidato não passar na primeira ou segunda fase de entrevista, existem duas questões que serão sempre colocadas, devido à informação que se poderá adicionar ao perfil do candidato, a primeira será a expectativa salarial e a segunda a disponibilidade para iniciar um novo projeto. Estas podem constar da base de dados para futuros processos, apesar de a expectativa salarial poder variar entre posições independentemente do seu grau de senioridade. Apresentando-se no início da entrevista a faixa salarial para a função, cabe ao candidato definir o que estará disposta a aceitar entre ambos os valores, aferindo-se sempre se a sua resposta será definitiva ou se existirá a possibilidade de aceitar negociar. Os benefícios deverão sempre ser apresentados também no início da entrevista quando a *Talent Manager* explicita todos os aspetos referentes ao anúncio, podendo estes ser determinantes para o candidato considerar uma futura oferta da parte da empresa.

No final da entrevista a *Talent Manager* terá de decidir em que posição se encontra o candidato perante o processo. Poderá rejeitar ou aceitar o candidato para a fase seguinte. A rejeição não se opera de forma imediata, definindo a *Talent Manager* uma data na qual o candidato, não obtendo qualquer resposta, deverá considerar-se afastado do processo em apreço. Contudo, a rejeição terá um procedimento estabelecido pela organização de acolhimento, existindo um email que deverá ser enviado para o candidato rejeitado, determinando porque razão se deu a sua rejeição do processo em específico, remetendo-o também para a página referente às ofertas, encorajando-o a integrar processo vindouros, já que, poderá não cumprir os requisitos neste caso e determinar-se um excelente candidato para o futuro. É crucial manter um contacto cordial mantendo o candidato uma perceção positiva relativamente à organização prestadora de serviços, podendo recomendar a outros potenciais candidatos.

Se a avaliação seja positiva o candidato é de imediato informado no final da entrevista, sendo inclusive revelado o nome da empresa para o qual estará em processo de seleção. Quando não seja solicitada o exercício em fase anterior à da entrevista, como um instrumento para dissipar dúvidas que se tenha quanto a um candidato, este poderá ser-lhe, caso a empresa tenha solicitado, para que posteriormente possa ser avaliado e o candidato apresentado aos responsáveis pelo recrutamento na empresa. Toda a avaliação dos exercícios é da inteira responsabilidade da *Talent Manager* responsável pela posição e da COO, consultando-se mutuamente em caso de dúvida ou apenas para compreensão da avaliação elaborada.

Os exercícios constituem outro método de seleção, denominando-se de exercícios *in-basket* (Ribeiro, 2007). Ribeiro (2007: 297) descreve-os como "...conjunto de tarefas escritas, pequenas e longas, que o candidato tem que efetuar num período limitado de tempo.". Estes

exercícios são escritos e relacionados com a função em apreço, os quais serão descritos com maior pormenor nos pontos seguintes. A intenção é que o candidato seja confrontado com tarefas específicas e comuns da função na qual se encontra em processo de recrutamento.

Estes exercícios variam conforme a posição em recrutamento que, tal como as questões no âmbito da entrevista, serão mais genéricas ou específicas mediante as competências que se queiram aferir. A todos os candidatos é requerida ainda uma pequena carta de motivação, que não deverá exceder dois curtos parágrafos, onde o candidato explicitará as suas motivações para ingressar na posição em apreço, sendo encorajada a referência aos objetivos futuros e em como estes se interligam com a posição e a empresa. Ambos os elementos serão anexados ao perfil do candidato, sendo visíveis para o cliente, servindo como auxílio para a escolha dos candidatos a entrevistar.

2.2.1.3. Escolha dos Candidatos

O processo de seleção enunciado anteriormente proporciona o suporte essencial para a tomada de decisão quanto à seleção do grupo de candidatos a apresentar à empresa cliente (Bártolo-Ribeiro, 2012).

Após a avaliação poderá proceder-se-á à apresentação do candidato à empresa. Nesta fase a *Talent Manager* deverá proceder à construção do perfil do candidato, o qual deverá englobar toda a informação presente no currículo em arquivo na base de dados e acrescentando outra que terá sido transmitida no decurso da entrevista. No entanto, há sempre que solicitar ao candidato que submeta o seu currículo mais recente, na qual as suas experiências mais recentes se encontrem descritas de forma perceptível.

O perfil do candidato que deverá ser enviado para o cliente é elaborado através do sistema informático construído especificamente para a organização, gerando um perfil em plataforma informática que não conterá informações de contacto nem poderá ser impresso. Para que o cliente possa ter acesso deverá aceder ao seu espaço no *website* da organização, onde se encontraram todas as posições solicitadas em recrutamento, encontrando-se os perfis indexados à respetiva posição. O *layout* permite ao cliente visualizar os perfis de todos candidatos podendo sinalizar cada perfil mediante a sua avaliação. Desde logo poderá rejeitar todos os candidatos que não considere adequados para a função, migrando estes, de imediato, para a secção de perfis rejeitados respeitantes àquela função. Poderá, na melhor das hipóteses, convidar o candidato para entrevista e, desde logo, integração no seu processo de seleção, caso haja mais do que uma fase de seleção no procedimento interno da empresa. Quando assim seja, o cliente visualizará um conjunto de datas e horas em que o candidato se encontra disponível para ser entrevistado, passando a empresa a selecionar o conjunto que melhor se adequa à disponibilidade de ambos. Se não existir um conjunto data/hora benéfico para ambos, cabe à empresa contactar o candidato e acordar quando será a sua entrevista.

Nem todas as empresas detêm o mesmo *modus operandi* nesta fase do processo com a organização, devendo-se essencialmente, ao tipo de processo que exista internamente. Nas empresas em que existam mais fases para além da entrevista, como por exemplo um *assessment* grupal, um grupo de candidatos deverá comparecer no escritório a determinada hora que não poderá ser alterada. Desta feita, caso o candidato se veja impossibilitado de comparecer, tal poderá implicar o seu afastamento do processo de recrutamento e seleção da empresa. Também se verifica em algumas empresas e funções a existência de duas fases a concretizar no mesmo dia, sendo o candidato entrevistado na primeira e, submetido a um *assessment* individual na segunda. Em ambos os casos deverá a empresa explicitar expressamente o que acontecerá no dia em que o candidato se deslocar à empresa, e o tempo que será necessário para comparecer e elaborar todas as fases.

Os *assessments* constituem um dos métodos cuja função se destina à compreensão da capacidade mental geral dos candidatos, podendo estes adquirir formas diversas, dependendo dos requisitos postulados para a função em recrutamento (Arthur e Villado, 2008). Os *assessments* correspondem a um conjunto de entrevistas, exercícios e testes que permitem avaliar o nível de adaptação do candidato a uma função (Moses e Byham, 1982 Cit in Ribeiro, 2007). Agregando-se à entrevista auxilia à recolha de informação relevante para a organização construir o perfil do candidato (Arthur e Villado, 2008). A criação e aplicação deste método apresenta as suas vantagens, tais como a obtenção de conhecimento face à atuação do candidato no que respeita a situações concretas, nomeadamente que possam ocorrer no exercício da sua função (Arthur e Villado, 2008). Contudo, há que ressaltar questões relativas à avaliação dos candidatos, no que respeita à sua alocação em subgrupos após a realização do *assessment*, de forma a que sejam categorizados, podendo estes dar origem a um elevado número de diferenças entre os subgrupos (Arthur e Villado, 2008). À empresa caberá definir que tipos de *assessments* levarão ao menor número de diferenciações entre os subgrupos categorizados, daí que seja necessário conhecer os tipos de *assessment* possíveis e ponderar a sua construção (Arthur e Villado, 2008).

Sejam quais forem as especificidades de cada processo de recrutamento de cada empresa, cada candidato que lhes for apresentado terá um perfil standard, construído pela *Talent Manager* responsável no próprio sistema da organização. A secção da construção de perfis destina-se a elaborar e melhorar toda a informação submetida pelo candidato aquando da sua inscrição junto da organização. Assim que um registo se completa gera-se um perfil para cada candidato, contudo este não estará completo e carecerá de uma formatação específica para a standardização de um estilo de perfil. Todos os perfis deverão conter a correta informação no campo destinado, facilitando a visualização para o cliente, sabendo que determinado tipo de informação estará em determinada parte do perfil online. Neste não constarão quaisquer informações de contacto, sendo esta decisão benéfica para o candidato, que não correrá o risco de ver disseminada informação privada a inúmeras empresas, evitando, desta feita que os contactos sejam disseminados impropriamente, mas também garantirá à organização que a empresa não contactará diretamente o candidato, evitando o pagamento da taxa de recrutamento devido neste contexto.

No topo do perfil encontra-se o nome do candidato e a avaliação dada pela *Talent Manager* que geriu o seu processo até à data, tratando-se desta de uma avaliação numa escala de zero a dez. No topo encontra-se ainda a indicação da disponibilidade para o início de uma nova função, o salário preterido pelo candidato, e a distância a que se encontra de uma localização aproximada do seu domicílio até à morada da empresa, surgindo num mapa e com possibilidade de alternar o meio de transporte entre viatura própria e transporte público. Abaixo do mapa estará uma fotografia da *Talent Manager* responsável pelo processo. O candidato poderá adicionar uma fotografia ao seu perfil, desde que se afigure adequada. No topo estarão os botões de rejeição, convite para entrevista e até para a oferta nos casos em que esta se venha a verificar. Conforme a escolha do cliente os perfis serão distribuídos pelos respetivos separadores. Ainda no topo do perfil estará o conteúdo da carta de motivação, a qual não deverá apresentar mais do que dois parágrafos sucintos, que demonstram um pouco da personalidade do candidato e as suas ambições. A empresa poderá constatar se as ambições e a personalidade do candidato se afiguram como passíveis de adicionar valor positivo à equipa e à posição. Tudo no perfil terá de se apresentar de forma a facultar uma leitura rápida e uma avaliação correta da informação, facilitando o processo de tomada de decisão.

No canto inferior direito estará informação relativa a especificações definidas para a posição em recrutamento. Mediante o solicitado pela empresa, como por exemplo experiência e respetivos anos de experiência ou determinadas competências tidas como cruciais para o desempenho da função, estarão indicadas nessa posição no perfil online. Se o candidato apresenta no seu currículo ou na entrevista essas características, estarão destacadas em cor azul, se o contrário se verifica manter-se-ão de cor cinzenta, enunciando a sua falta. As competências normalmente estarão todas em destaque, contudo os restantes requisitos nem sempre se encontrarão no seu todo, podendo o candidato apresentar experiência no setor ambicionado, mas não o número de anos, daí que o setor se encontre colorido, mas o número de anos se mantenha cinzento. Assim sendo, facilmente o cliente compreenderá as características e requisitos detidos pelo candidato e os que estarão em falta, cabendo-lhe decidir se terá potencial para continuar no processo, ou se a inexistência de certos requisitos serão a justificação para rejeitar o candidato.

Abaixo, no canto inferior direito estarão as informações relativas às experiências findadas e à atual e, abaixo, a educação. No que concerne tanto à experiência como à educação, tal como o referido anteriormente no que respeita à entrevista, não será inserida a informação que seja datada há mais de dez anos, visto que, a experiência ou a educação mais recente serão as mais relevantes que o cliente analisará e terá em conta. A construção destes perfis tem como objetivo a simplificação e a standardização do acesso à informação ao cliente, não querendo despende de muito tempo para a análise. Assim, evitando informação datada e standardizada a forma como esta é apresentada, facilita a leitura ao responsável e permite que este tome uma decisão fundamentada face ao apresentado.

No que concerne à decisão da empresa, esta tanto poderá ser tomada, desde logo, na primeira mostra de um grupo de candidatos ou, na maioria dos casos, carecerá de alguns acertos, de nova pesquisa, novas provas e a apresentação de um novo grupo de candidatos. Tal como em fases anteriores o cliente poderá analisar se o solicitado desde o início estará a em linha com o realmente ambicionado, ou se algumas alterações deverão ser feitas relativamente ao pedido inicial, adicionando ou retirando requisitos, desconsiderando uns em detrimento de outros, ajustando o perfil do candidato ideal. Quando se verificarem alterações neste âmbito o processo demonstrará o seu pendor cíclico, no qual diversas etapas do processo serão repetidas até se atingir o melhor alinhamento possível de candidatos para o cliente. É neste ponto que a *Talent Manager* poderá também analisar a sua atuação e se poderá proceder a alguns ajustamentos e melhorar alguns dos elementos do processo, tais como as perguntas inquiridas durante a entrevista, os testes aplicados nas diversas etapas ou mesmo a forma como aborda a pesquisa, melhorando através das experiências anteriores e superando determinados obstáculos com que se deparou ao longo da primeira abordagem ao processo.

Cada etapa do processo terá determinada extensão temporal, podendo variar de processo para processo, visto que todos terão especificidades que poderão dificultar determinadas etapas em detrimento de outras. A referente à pesquisa dos candidatos, descrita anteriormente, poderá tratar-se de uma das mais extensas, não apenas pelos inúmeros meios passivos de utilização, mas também de todas as especificações referentes à função, afigurando-se complexa a procura de candidatos com detenham todas as características tidas como cruciais. As entrevistas variam mediante o número de potenciais candidatos, contudo, apesar de consumir algum tempo à *Talent Manager*, não será a fase mais morosa do processo, salvo raras exceções. O espaço de tempo entre a entrevista com a organização e a inserção no processo de recrutamento interno da empresa, poderá alongar-se devidos às ações passíveis de ser tomadas. Tratando-se de um processo onde impera a “tentativa” e o “erro”, poderá ser das que mais se protelem no tempo.

Determinadas empresas preferem que haja uma discussão via telefone relativa aos candidatos que tenham sido considerados aptos para prosseguir no processo. Neste tipo de conversas telefónicas a *Talent Manager* apresentará os candidatos, descrevendo-os e a aludindo às suas melhores características, passando ainda por aspetos mais administrativos/logísticos, como seja o salário ambicionada e a data de começo. O responsável poderá questionar alguns aspetos que não tenham sido aferidos durante a entrevistas e não se encontrem no currículo do candidato, devendo, nesta situação a responsável voltar a questionar o candidato quanto às mesmas. O contacto poderá ser feito via telefone ou email, dependendo da urgência e importância dos esclarecimentos requeridos. Assim que haja resposta, esta será remetida para o responsável. Só quando não haja dúvidas quanto aos candidatos poderá o cliente selecionar com recurso à informação precisa.

Tomada a decisão de quais os candidatos a convidar para integrarem o processo da empresa, poderá esta informá-los diretamente, seja por email, telefone ou com recurso às ferramentas

do sistema, ou solicitará à *Talent Manager* que o faça, normalmente estabelecendo esta o contacto por via telefónica ou por email.

No dia anterior à entrevista ou outro procedimento estabelecido pela empresa, a *Talent Manager* preparará o candidato e confirmará a sua presença tal como acordada com a empresa. É usual que se questione a empresa quanto aos seus procedimentos internos no que toca ao recrutamento, de forma elucidar o candidato do que deverá esperar dos próximos passos no processo. A preparação aumenta as probabilidades de sucesso do candidato, permitindo que este se prepare para os “desafios” que terá pela frente. Nem todas as empresas estarão dispostas a facultar esta informação, o que, eventualmente, poderá representar uma desvantagem para o seu processo.

Durante todo o processo em que o candidato esteja em processo com a empresa, a *Talent Manager* ou a COO estarão em contacto com ambos. A cada etapa a *Talent Manager* contactará o candidato para que este relate a sua experiência e possam trocar impressões, auxiliando-o na compreensão e racionalização dos recentes acontecimentos. Esta atuação não tem como finalidade apenas monitorizar a evolução do candidato no processo, mas também demonstrar que existe genuíno interesse no seu bem-estar ao longo das etapas, já que, mesmo que o candidato não seja selecionado para aquela posição, poderá sê-lo para outras, sendo crucial fidelizá-lo à organização, para que autorize um contacto futuro para futuras oportunidades.

Seja qual for a natureza da resposta da parte da empresa, nesta etapa do processo todos os candidatos terão direito a uma resposta, tomando, desta feita, conhecimento das apreciações e feedback. Se a resposta for de natureza negativa, ou seja, caso a empresa rejeite o candidato, este poderá ser informado diretamente pela esta ou pela *Talent Manager*, mediante pedido da empresa. Na circunstância em que a rejeição se verifique em momento anterior à integração do candidato em qualquer das etapas do processo de recrutamento interno, caberá à organização informá-lo da decisão.

Na melhor das hipóteses a resposta será positiva e haverá um candidato selecionado para a vaga. O que poderá ser comunicado ao candidato pela empresa, pela organização ou por ambas. A empresa apresentará uma proposta ao candidato, significando a aceitação da mesma a vinculação do segundo à primeira, pelo tempo que seja acordado entre ambos e a mediante o cumprimento de determinadas condições. A contratação de um candidato submetido pela organização implica algum trabalho burocrático da parte da COO e do CEO, em consonância com a empresa e com o candidato. No final de todas as negociações a organização lucrará 10% do salário anual do candidato contratado, uma taxa fixa para todos os clientes e sempre indexada ao valor do salário anual.

2.3. Processos e Práticas de Recrutamento e Seleção por Profissão

Um bom processo será aquele que apresenta capacidade de levar à obtenção de resultados positivos, não sendo apenas eficaz como também eficiente, de forma sistemática. No presente

ponto serão relatados os processos e as práticas utilizadas para cada posição em que a estagiária se envolveu diretamente durante o seu período de estágio.

2.3.1. Assistente Jurídica

Segunda a *National Association of Licenced Paralegals*, um *paralegal* será um profissional qualificado, quer por um grau académico ou experiência profissional, que se encontra habilitado para o exercício de tarefas legais, facultando, também, auxílio a outros profissionais jurídicos qualificados, sendo deste grupo exemplo os solicitadores ou os advogados. Atualmente, os *paralegal* podem prestar os seus serviços diretamente aos seus clientes, não carecendo de um intermediário para o efeito (NALP).

As suas tarefas não divergem substancialmente das de um solicitador (NALP), as quais, segundo o *National Careers Service* e o *Institute of Paralegals*, consistem em:

- Aconselhar os suspeitos em sede de matéria criminal;
- Advertir organização relativamente aos seus atos legais;
- Completar e submeter informação documental de extrema importância;
- Pesquisa e preparação de documentos legais;
- Tratamento de informação confidencial;
- Entrevistas a clientes e testemunhas;
- Provimento de informação legal a clientes;
- Deslocação ao tribunal;
- Organização do volume de trabalho;
- Gestão dos casos de cada cliente;
- Seguimento de instruções;
- Tarefas de escritório genéricas.

No entanto, não se poderá considerar que estas funções sejam sinónimas. O sinónimo que melhor descreve esta função será o de “assistente jurídica”, pela sua vertente de assistência às restantes funções jurídicas (NALP). Em diante, será esta a denominação atribuída à referida função

Esta função não se encontra, ainda regulada governamentalmente, não existindo, desta feita, facilita aos profissionais a referência a si próprios como assistentes legais (*website Institute of Paralegals*).

O *Institute of Paralegals* alude à inexistência de um requisito educativo específico para o acesso à função, contudo, alerta para o facto de que quanto menor as qualificações do candidato a assistente jurídica menor será a chance de conseguir integrá-la (IoP). Ainda assim, o mínimo considerado tenderá a reportar-se aos *GCSE's* ou aos *A Levels*, de forma a poder concorrer para um estágio ou contrato de aprendizagem e, prossequindo os estudos para o ensino superior, é possível atingir outras funções legais tais como a de solicitador ou executivo legal

(*National Careers Service*). Outra opção será o ingresso numa organização que opere no setor jurídico, desempenhando uma função administrativa, prosseguindo estudos para a qualificação de assistente jurídica (IoP). Esta qualificação, como clarifica o *Institute of Paralegals*, deverá ter em conta a área em que se ambiciona penetrar na qualidade de assistente jurídica, selecionando cursos nesse sentido, sempre aliados a uma vertente prática, como os estágios ou contratos de aprendizagem referidos anteriormente (IoP).

Apesar da lacuna no que concerne à regulamentação governamental para a função de assistente jurídica, existe a possibilidade de certificação ou qualificação para esta função junto de entidades próprias tais como a *National Association of Licenced Paralegals* e o *Institute of Paralegals* (NALP e IoP). A qualificação operada pela *National Association of Licenced Paralegals*, refere alguns requisitos relativos à experiência que terão de ser cumpridos para a obtenção dessa qualificação, nomeadamente o número de anos, que terão de ser pelo menos três, adicionando a experiência na área em que pretenda exercer, tendo esta de ser comprovada através de referências, tanto de empregadores como de clientes e, ainda um seguro específico para as profissões jurídicas (NALP). O processo inicia-se após o pagamento da quantia de cem libras, o qual não será restituído ao candidato (NALP). Esta será a licença para a prática desta função, distinguindo-se ainda de um registo para assistente jurídica licenciado, a qual faculta ao assistente jurídica a execução da sua função na qualidade de freelancer, podendo apresentar-se desta forma aos seus clientes, sem que esteja alocado a uma organização (NALP).

O processo de recrutamento destes profissionais na Organização de acolhimento definia-se sob contornos específicos que se enquadravam nas especificidades da mesma. O processo tinha início, como todos os outros, através de um pedido de recrutamento que provinha da empresa de advogados, via email, onde estaria a descrição de funções original e uma breve clarificação de alguns dos requisitos, nomeadamente dos considerados mais importantes e a ter em conta durante todo o processo. Após a publicação da posição em recrutamento nos canais referidos no ponto anterior, iniciava-se a fase de recrutamento passivo em que se esperariam pelas candidaturas dos profissionais.

Apreciando os pedidos de recrutamento em concreto para esta posição, apesar de as empresas fixarem como qualificação os referidos *GCSE's* ou *A Levels*, não eram, contudo, aceites candidatos que não tivessem obtido notas abaixo de "B" ou "C", dando preferência aos melhores alunos ou a experiência anterior no setor legal. Uma das empresas demonstrou-se claramente inflexível neste ponto, não considerando a prossecução de um candidato no processo se as suas notas não fossem "A" ou "B" independentemente da sua experiência anterior. Tratando-se a posição de assistente jurídica de um nível considerado júnior as candidaturas recolhidas eram, na sua, maioria insatisfatórias para os standards da empresa, que não apenas exigia um excelente aproveitamento académico, com avaliação entre "A" e "B", como também daria preferência a candidatos que demonstrassem experiências passadas em posições jurídicas e, especificamente, em determinada área do direito.

A pesquisa foi o passo a seguir, definindo critérios de pesquisa e gerando *booleans* com palavras-chave e sinónimos ligados à posição. Tal como explicitado no ponto anterior a construção destas faz-se com recurso à pesquisa de palavras-chave, sinónimos do título profissional, tarefas adstritas à posição, setores, localidades, organizações e outros requisitos que se considerem relevantes para efeitos de pesquisa. Neste caso a opção seria a pesquisa em plataformas internas e externas, sendo duas destas últimas, destinadas especificamente para posições no setor legal e duas de índole geral. Quanto mais específica for a *boolean* menor serão os resultados da pesquisa, pois verifica-se uma diminuição dos conceitos que serão comuns a um maior número de candidatos. Este aglomerado pode ser utilizado em todas as plataformas e modificado momento a momento tendo em conta os resultados obtidos.

Segundo os trâmites da organização a primeira pesquisa opera-se nas duas plataformas externas exclusivas para profissões jurídicas, devido ao facto de estarem conectadas com a plataforma interna criada pela organização, o que permitia a importação de todos os currículos encontrados após a pesquisa, sem que a *Talent Manager* tivesse de os consultar um a um. Assim que a importação tivesse o seu término, todos os currículos encontrados estariam no sistema e prontos para serem pesquisados e avaliados. Prossegue-se para a segunda etapa, a pesquisa na plataforma interna. Neste caso em concreto não foram encontrados perfis que satisfizessem os pedidos da empresa, já que, na sua maioria os candidatos apresentavam demasiada experiência ou experiência irrelevante, registos académicos pouco satisfatórios ou distância geográfica impeditiva de deslocação até à empresa, posto que, na sua localização a rede de transportes públicos não se afigura como suficiente para as necessidades dos habitantes.

Na etapa seguinte a pesquisa operou-se nas plataformas externas, em que em duas delas a estagiária consultou os resultados da pesquisa, analisando os perfis com melhor correspondência aos conceitos da pesquisa, se estiverem de acordo poderá passar-se à revisão e download dos mesmos e contacto com os mesmos via email ou telefone, senão alterações teriam de ser consideradas para a ajustar ao ambicionado. Quando o candidato não se tenha, literalmente, candidato à posição em apreço e é contactado pela sua adequação à mesma é importante explicar qual é a organização, o que faz, o propósito da chamada e onde o currículo foi encontrado. Diversas chamadas e emails foram enviados ao longo desta etapa, mas tratando-se de requisitos tão específicos o número de candidatos que avançaram para a fase de entrevista afigurou-se reduzido.

De forma a colmatar esta situação a estagiária procedeu à recolha de candidatos existentes em *shortlists* referentes a posições similares, que foram alvo de um processo de recrutamento em momento anterior. Estes candidatos foram qualificados como relevantes em outro processo, contudo não avançaram para as etapas seguintes do mesmo por diversas razões, como por exemplo o encerramento do mesmo aquando da candidatura ou em momento anterior à mesma. Apesar de similitude das posições há que considerar as diferenças em algumas tarefas ou na composição da oferta, as quais terão de ser indicadas aos candidatos de forma a compreender se será uma posição que possam considerar ou, ao invés, rejeitar.

De uma lista de cerca de cinquenta candidatos considerados aptos para integrar o processo de recrutamento em aberto, apenas dois declararam o seu interesse em prosseguir, sendo entrevistados no momento acordado durante a conversa telefónica.

A entrevista faz-se, como referido em momento acordado entre as partes e via Skype, devido à distância geográfica que separa a estagiária do candidato. A entrevista terá normalmente uma duração média de vinte a trinta minutos, onde são colocadas questões genéricas e outras relacionadas com a posição. As questões genéricas referidas no ponto anterior e são questionadas a todos os candidatos independentemente da posição, as questões direcionadas para a posição em concreto relacionam-se com tarefas próprias da mesma, sendo por exemplo:

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que necessitou de preparar um documento de índole legal. Que passos seguiu para garantir que não existiam erros no documento final?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que descobriu ter cometido um erro na elaboração de um documento legal. Como procedeu para resolver o problema?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que teve de trabalhar em equipa, mas algo não correu como planeado ou um dos membros não colaborou como deveria. Diga-me que estratégia adotou para subverter a situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que se deparou com um prazo difícil de cumprir. Quais foram as ações que empreendeu para conseguir terminar a tarefa atempadamente?

Não será necessário que se questione todas elas, devem ser escolhidas duas para que se compreenda a postura que o candidato detém perante as situações e a que ferramentas utiliza para as concretizar ou solucionar. Os conhecimentos e competências primordiais para o desempenho da função serão apuradas ao longo do processo interno de seleção da empresa de advogados que está a contratar, seja através de um conjunto de entrevistas ou de testes. No caso em concreto a empresa escolheu avaliar os candidatos através de um teste de conhecimento relativamente ao direito de propriedade, seguindo-se de uma entrevista com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos.

Contudo, antes da apresentação dos candidatos à empresa que solicitou o processo, estes deverão realizar um teste para compreender determinadas aptidões. No caso dos assistentes legais o mais comum seria a elaboração de um documento de teor legal, para que, fosse possível à estagiária avaliar se detinha o entendimento mínimo de uma das tarefas mais comuns nesta função. Apenas se tal se verificar se poderia considerar o seguimento do candidato no processo, caso contrário poderia vir a ser um elemento com impacto negativo na sua candidatura. Isto é, se o candidato não demonstrasse deter as competências avaliadas pelo teste dificilmente conseguiria prosseguir no processo. A carta de motivação constitui outros dos elementos solicitados, a qual deverá explicitar o porquê da candidatura do

candidato para esta posição na empresa e, o porquê da preferência por esta posição e empresa também. Ambos os elementos eram facultados à empresa juntamente com os testes elaborados no sistema da Organização de acolhimento aquando do registo na plataforma, para que a empresa consiga compreender a adequação ou não do candidato à cultura postulada no seu âmago e se a sua personalidade trará um impacto positivo para a equipa.

2.3.2. Secretário/a Legal

A posição de secretário/a numa empresa de advogados, pela especificidade das suas funções, será denominada de secretário/a legal. Um/a secretário/a legal terá como função providenciar suporte administrativo a solicitadores, advogados e executivos legais (*Universities and Colleges Admissions Service* - UCAS). As suas tarefas consistirão em (UCAS e *National Careers Service*):

- Produzir documentos e cartas de índole legal, como por exemplo testamentos e contratos;
- Preparar formulários requeridos pelo tribunal e depoimentos;
- Gerir informação confidencial;
- Transcrever notas em versão escrita e áudio provenientes do laboro dos solicitadores;
- Lidar com os clientes;
- Gerir as agendas e fazer marcações;
- Manter e organizar os registos;
- Acompanhar os solicitadores nas suas deslocações ao tribunal a à esquadra da polícia;
- Entregar e receber documentos;
- Arquivar registos e executar diversas tarefas administrativas.

A *National Careers Service* opera ainda uma distinção relevante face ao exercício desta função em empresas de pequena dimensão ou em empresas de maior dimensão, sendo que uma secretária legal nas primeiras estará exposta a uma maior variedade de matérias onde terá de executar as suas tarefas, contrariamente ao que acontece nas segundas, tendendo para que as secretárias se especializem em matérias específicas.

O acesso a esta função não requer qualificações específicas, contudo, existem alguns elementos que podem auxiliar e facilitar esse acesso (UCAS e *National Careers Service*). Tanto o UCAS como o *National Careers Service* defendem como base de acesso deter um GSCE com graduação igual a "C" ou superior nas disciplinas de Inglês e Matemática.

É aconselhável a frequência de alguns cursos que possam vir a fomentar o aperfeiçoamento de determinadas competências úteis para um bom desempenho da função (UCAS e *National Careers Service*). Desde os cursos ligados à transcrição ou ao processamento da escrita (*National Careers Service*), a outros criados especificamente para esta função, tais como os publicitados pelo *The Institute of Legal Secretaries and PAs* (ILSPA), os quais podem ser frequentados tanto presencialmente como remotamente, estando as suas unidades

curriculares estritamente ligadas à realidade das empresas de advogados, englobando os aspetos mais relevantes adstritos à função, passando pelos diversos ramos do direito: procedimentos gerais e terminologia legal; sistema legal inglês; lei dos contratos da responsabilidade civil; prática de litigação civil; prática da lei da propriedade e da transferência; testamentária, autenticação e prática administrativa.

Existem diversos centros no Reino Unido que lecionam cursos direcionados para a aprendizagem dessa função, encontrando-se concentrados em Londres e nas áreas circundantes, sob a égide do *Chartered Institute of Legal Executives* (CILEx), existindo em menor número no restante território. Este instituto apresenta uma oferta diversa do anterior, apesar de igualmente qualificar secretárias legais. Existem dois tipos de certificação: a de nível II e a de nível III (CILEx). No nível II procede-se ao ensino de: processamento de texto legal; processamento de áudio legal; trabalho em ambiente legal; e, revisão textual em ambiente legal (CILEx). Nesta fase pode ainda proceder-se à escolha de outras opções que se enraízam nos diferentes ramos do direito, possibilitando ao profissional a especialização num destes ramos, o que poderá ser revelante se este ambicionar desempenhar as suas funções numa empresa de advogados de maior dimensão (CILEx). Por sua vez, o nível III leciona como matérias: processamento de texto legal; competências negociais em ambiente legal; e, revisão textual em ambiente legal (CILEx). Tal como no nível anterior existe a possibilidade de seleccionar unidades curriculares que afunilem para um tipo de direito específico (CILEx). Estes cursos podem ser lecionados em regime de *full-time* ou *part-time*, não apresentam requisitos de entrada, apesar de ser preferível que o profissional apresente as habilitações escolares supra descritas, facilitam a obtenção de empréstimos para sua formação futura, flexibilidade na organização do curso, aumentam a possibilidade de empregabilidade e de desenvolvimento pessoal, e, por acréscimo, auxiliam na progressão de carreira (CILEx).

Uma alternativa ao aumento da qualificação será a experiência de trabalho numa empresa de advogados, que poderá iniciar-se sob a forma de um trabalho temporário ou um contrato de aprendizagem, evoluindo com o aumento da experiência adquirida a longo desse período (UCAS e *National Careers Service*).

A evolução desta função numa empresa de advogados será para funções de nível administrativo, tais como secretária sénior, assistente pessoal ou administrador (*National Careers Service*). Caso o profissional decida prosseguir estudos que se venham a adicionar à experiência adquirida, o que o habilita à promoção para funções como executivo legal, assistente jurídica ou profissional licenciado em direito de propriedade (*National Careers Service*).

O processo de recrutamento deste grupo profissional terá similitudes, mas também divergências relativamente ao de assistente jurídica, apesar de representar uma das possíveis evoluções na carreira dos/as secretários/as legais, representando, para algumas empresas de advogados um dos requisitos para o ingresso nessa posição. As tarefas não diferem em larga

escala das de assistente jurídica, contudo existe uma vertente de suporte administrativo mais predominante, apesar da sua junção com uma vertente legalista.

No processo de recrutamento e seleção para a função de secretário/a legal seguirá a mesma lógica inicial de todos os processos, após a receção do pedido e a publicação do anúncio procede-se à recolha das candidaturas tanto na plataforma da organização de acolhimento como também das plataformas externas. Os requisitos postulados para esta função não se afiguravam extremamente exigentes no que respeita ao percurso educativo, estando em linha com o contestado nos parágrafos anteriores, ainda assim, é sempre relevante que o candidato detenha um dos cursos enunciados, que lhes proporcione a aquisição de competências distintivas para o ingresso na função, podendo representar o critério de distinção entre os diversos candidatos. Todavia, a experiência apresenta a sua relevância, pela especificidade deste tipo de secretariado sendo solicitada, em algumas empresas de advogados, experiência prévia como secretários/as, secretários/as legais ou mesmo rececionistas, quer em empresas de advogados como noutra tipo de organizações. Os anos de experiência e a experiência em si dependem do nível de senioridade da posição. Tendo presente os fatores mais relevantes pode não apenas iniciar-se a revisão das candidaturas mas também a pesquisa de perfis na base de dados da organização de acolhimento e de outras plataformas, nomeadamente a plataforma que se destina aos profissionais que desempenhem funções administrativas, podendo inclusive, importar perfis desta base de dados para o sistema da organização, facilitando a busca e a revisão. Novamente, a pesquisa em *shortlists* provenientes de processos de posições similares é sempre relevante, remetendo-se esses perfis para o *pipeline* da posição em aberto, visto esta ser uma das mais requeridas pelas empresas.

As entrevistas para esta função são normalmente acordadas entre a estagiária e o candidato com uma antecedência de quarenta e oito horas no máximo, pois os processos desta natureza têm a celeridade como tendência e, não sendo a Organização de acolhimento, a organização prestadora de serviços de recrutamento e seleção, terá de conseguir acompanhar o ritmo imposto pela empresa. Para além das questões gerais que se prendem com as motivações do candidato, experiências passadas e as expectativas futuras, é aconselhável que se coloquem questões situacionais, procurando conhecer como reagiria o candidato. As questões neste âmbito poderiam ser:

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação específica em que teve de redigir uma carta de teor legal. Diga-me que passos empreendeu para garantir que esta não teria erros?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que lhe foi entregue documentação confidencial para ser arquivada. Quais foram as precauções que tomou durante esse processo?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que estaria quase a sair do escritório, visto que o seu dia de trabalho estava no fim, alguns colegas solicitaram a sua ajuda para algumas tarefas, ao aceitar ajudá-los seria impossível sair na hora prevista. Como agiria perante esta situação?

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que um cliente lhe colocou uma questão para a qual não tinha responde. Que ações tomou neste âmbito?

Findada a fase da entrevista que duraria entre quinze a minutos cada, a estagiária explica aos candidatos os próximos passos a tomar para prosseguir para a fase seguinte. Nesta fase é necessário que o candidato escreva uma carta de motivação, ilustrando o ele que existe entre as suas aspirações e o que a empresa lhe oferece. O exercício proposto aos candidatos passa pela elaboração de uma carta com matéria jurídica destinada a um cliente ou um conjunto de três cenários, na mesma linha das questões colocadas no decurso da entrevista. Todos estes elementos e os testes de ajuste cultural e de personalidade são a base que as empresas têm para selecionar os candidatos apresentados pela organização.

Para esta posição a entrevista com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos ou do departamento em que irá desempenhar as suas funções é o método mais utilizado pelas empresas de advogados, agilizando, novamente, o processo de seleção de um candidato para o ingresso na posição.

2.3.3. Rececionista

A função de rececionista numa empresa de advogados é definida como *gatekeeper* pelo seu posicionamento à entrada da empresa, podendo decidir quem poderá ingressar na mesma (*The Balance Careers*). Das suas competências fazem parte tudo o que se relacione com o atendimento ao cliente, fazendo-os sentir bem-vindos na empresa, seja através de contacto telefónico ou presencialmente (*The Balance Careers*).

As tarefas adstritas a esta função são variadas e dependem, em grande parte, do laboro diário da empresa, já que, em empresas mais pequenas poderá concentrar as funções de rececionista e secretária legal, e ainda outras tarefas administrativas como sejam a faturação, a inserção de novos dados no sistema, o processamento textual, a criação de novos ficheiros relativos a novos casos e, a redação de correspondência simples (website *The Balance Careers*). Tendo estes circunstancialismos em apreço, o *The Balance Careers* descreve como tarefas:

- Acolher os visitantes e clientes e responder a eventuais questões;
- Atender e direccionar as chamadas para as diversas linhas existentes no sistema;
- Agendar e direccionar clientes;
- Manutenção e agendamento das salas de conferências;
- Manutenção da sala de espera, da entrada e de outras áreas públicas;
- Servir cafés e chás aos visitantes e clientes;
- Encomendar suprimentos;
- Digitalizar, fotocopiar, enviar faxes e arquivar documentos;
- Coletar correio físico e e-mail, direccionando-o para o destinatário;
- Verificar a identidade dos trabalhadores e emitir passes de visitante.

Para aceder a esta função é, na maioria dos casos, suficiente que o candidato detenha qualificação igual ou equivalente ao ensino secundário, embora haja empresas que prefiram contratar um candidato com alguma experiência na função e, noutros casos, preferem facultar-lhe formação *on the job*, treinando-os de forma a que o seu desempenho na função vá ao encontro dos trâmites da empresa.

Como enuncia o *The Balance Careers* a demanda desta função terá tendência a aumentar, nomeadamente pela possibilidade de evolução para outras funções existentes na empresa.

O recrutamento de um candidato para a posição de rececionista poderá representar o processo mais simplificado de todas as posições assumidas pela organização de acolhimento, primordialmente pelos requisitos fixados pelas empresas de advogados, os quais se afiguram bastante flexíveis em alguns aspetos. Tal como aferido nos parágrafos anteriores, as qualificações apresentam-se relativamente baixas, não sendo necessário que o candidato tenha prosseguido estudos para além do ensino secundário, sendo mais relevante para algumas das empresas que estes apresentem experiência relevante, ainda que durante um curto espaço de tempo, nesta posição. Num dos processos a empresa solicitava experiência em serviço ao cliente, nomeadamente pelas competências que se adquirem no âmbito do exercício de funções nas quais haja bastante contacto com o cliente. Este requisito interliga-se bastante bem com as tarefas a desempenhar, sendo estes os profissionais que estão na porta de entrada de uma organização sendo os primeiros a apresentar-se aos visitantes em geral, devendo estes prestar o melhor serviço possível e se considerar se haverá necessidade de direccionar o visitante para um dos seus colegas na empresa.

O processo terá o mesmo início das posições anteriores, no qual haverá um pedido de recrutamento rogado à Organização de acolhimento, e a sua consequente publicação na plataforma da organização e em plataformas externas. Dado que os requisitos não são extremamente exigentes o avultado número de candidaturas conterà perfis que se encontrem alinhados com as aspirações da empresa. Desta feita, uma pesquisa nas bases de dados tanto da plataforma interna como das plataformas externas serão o último recurso, caso as candidaturas, ainda que em grande volume, não se adequem aos requisitos positivados na oferta. A pesquisa em *shortlists* de outras posições será encorajada apenas se os componentes da oferta anterior forem equiparados ao da atual e se houver registos muito favoráveis de um ou mais candidatos que não prosseguiram nesse processo por alguma razão que lhes fosse alheia, tal como o seu encerramento. O mais importante nesta etapa será a avaliação das candidaturas recebidas.

Atendendo a que existem muitos candidatos com este tipo de perfil no mercado de trabalho, caberá à organização organizar a sua atuação de forma a apresentar perfis de qualidade num curto espaço de tempo à empresa, caso contrário perderá a sua vantagem competitiva face às restantes organizações que prestam os mesmos serviços. Seja por que via for que o candidato concorreu à vaga (interna ou externa) a estagiária deverá proceder ao contacto telefónico

imediatamente e, em caso de a candidatura se ter realizado em plataforma externa solicitar o seu registo na plataforma Organização de acolhimento em momento posterior à entrevista via Skype. As questões gerais deverão ser postas ao candidato e, deverão ser adicionadas a estas as seguintes, mais direcionadas para a posição em concreto, não devendo esta entrevista de se alongar mais do que quinze minutos:

- Poderia dar-me um exemplo concreto de uma situação em que um cliente/visitante lhe colocou uma questão à qual não tinha resposta. Como solucionou este problema?
- Poderia dar-me um exemplo concreto de uma situação em que, acidentalmente, marcou duas reuniões para a mesma sala de conferências à mesma hora. Como agiu para corrigir a sua falha?
- Poderia dar-me um exemplo concreto de uma situação em que teve dificuldades em fazer face a todas as suas tarefas. Como superou essa dificuldade?
- Poderia dar-me um exemplo concreto de uma situação em que se verificou um problema com a ligação à internet no escritório. Que ações empreendeu para solucionar a situação o mais rapidamente possível?

Para além da entrevista será pedido ao candidato que complete um simples exercício composto por três questões: a primeira para organizar alfabeticamente um conjunto de nomes; a segunda a elaboração de um email para um cliente; e, a terceira acerca do processo de arquivagem de documentos. Terá de se adicionar uma carta de motivação e completar os testes de ajuste cultural e de personalidade para que possa avançar no processo. Caso a contratação seja urgente, o exercício pode ser dispensado, sendo apenas requerido a carta de motivação e ambos os testes.

Num dos processos para a posição de rececionista a empresa submeteu os candidatos a duas rondas de entrevistas, dividindo a responsabilidade da decisão pelo departamento de Recursos Humanos e pelos responsáveis por outro dos departamentos.

2.3.4. Assistente Administrativo/a

Um/a assistente administrativo/a será um dos elementos mais relevantes para o bom funcionamento da empresa de advogados em que desempenham a sua função, já que, cabe-lhes garantir diariamente que todos os deveres administrativos se executam dentro dos trâmites desejados (UCAS e *Youth Employment UK*). Esta função é crucial para as empresas de advogados, independentemente da sua dimensão, atendendo a que estas carecem de recursos, factos, informações e registos geridos eficiente e atempadamente, tendo esta documentação de se encontrar acessível e depositada em lugar seguro (*Monster Board*). Resumindo, cabe a estes assistentes providenciar apoio administrativo aos profissionais especializados, permitindo que estes executem as suas tarefas eficientemente (*Monster Board*).

No que respeita às tarefas consideradas parte desta função, podem revelar-se diversas e genéricas, passando por (UCAS, *National Careers Service*, *Monster Board* e *Youth Employment UK*):

- Responder a questões colocadas via telefone, email ou redes sociais;
- Receber os visitantes na área da receção;
- Elaboração de cartas e relatórios;
- Atualização dos registos no sistema informático;
- Imprimir e fotocopiar documentos;
- Encomendar suprimentos e garantir que todos os equipamentos estão a funcionar corretamente;
- Organizar reuniões e tirar notas durante as mesmas;
- Gerir e organizar as viagens de todos os elementos da equipa;
- Operar a arquivação de toda a documentação da organização;
- Organizar conferências;
- Gerir os horários e calendários dos restantes profissionais;
- Extrair informação de determinados documentos;
- Coletar toda a correspondência da empresa.

O acesso a esta função faz-se através da aquisição de um GCSE, com classificação igual ou superior a "C", incluindo a matemática e inglês (UCAS, *National Careers Service* e *Monster Board*). Contudo, outras qualificações que permitam o desenvolvimento de diversas competências, estas serão sempre valorizadas. Cursos de administração e de dactilografia podem ser lecionados em algumas universidades, fornecendo os primeiros especialização em Pitman, OCR e NVQ (UCAS, *National Careers Service* e *Monster Board*).

A experiência de trabalho anterior poderá representar uma vantagem. A experiência a ser contabilizada é diversa, podendo passar por observação de curto prazo, alocação na empresa, alocação para o término de um grau académico ou voluntariado ou ainda através de um contrato de aprendizagem (UCAS, *National Careers Service* e *Youth Employment UK*).

O ingresso nesta função faz-se, em algumas situações, em regime de trabalho *part-time*, evoluindo, naturalmente, para o regime de *full-time* (*Youth Employment UK*). A partir deste ponto torna-se possível a progressão para outro grupo funcional, como por exemplo para função de *team assistant* ou *team manager* ou ainda para a função de *office manager* (*National Careers Service* e *Youth Employment UK*). É possível que estes profissionais se afetem a um departamento em específico e decidam especializar-se numa vertente legal específica (*National Careers Service*).

A posição de assistente administrativo/a é francamente similar à de rececionista, contudo encerra algumas diferenças, pelo facto de se dedicar mais aprofundadamente a tarefas administrativas. Os/as assistentes administrativos/as correspondem a uma posição de entrada na empresa de advogados, podendo evoluir com o passar do tempo e com a aquisição de

novos conhecimentos, seja pela prossecução de estudos para além do ensino secundário, daí que os requisitos para iniciar esta carreira não sejam demasiado rígidos.

No que concerne ao processo de recrutamento inicia-se igualmente ao de rececionista e, relativamente ao número de candidaturas à oferta, tanto ao nível da plataforma interna como das plataformas externas, será considerável, considerando a pesquisa de candidatos apenas se as candidaturas não se classificarem como favoráveis, e o mesmo se reporta à pesquisa em outras *shortlists*, o que deverá ser feito em caso de um ou mais candidatos se considerarem potenciais alocações para a empresa.

O procedimento do contacto via Skype ou email, no caso de o candidato se encontrar indisponível para o contacto telefónico, opera-se quando se encontre uma boa candidatura para a posição, reduzindo o tempo de entre as etapas no processo, agilizando a apresentação de candidatos à empresa, na mesma ótica da posição de rececionista, sendo irrelevante, *ab initio*, se o candidato está registado na plataforma Organização de acolhimento, pois há que manter o nível competitivo no envio dos candidatos, visto que, as questões burocráticas podem ser tratadas em momento posterior.

A entrevista não se alargará mais do que quinze minutos e serão questionadas, para além das perguntas gerais, as seguintes:

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que lhe solicitaram a organização de uma viagem para o seu superior e durante a viagem algo correu mal. Como procedeu para resolver o problema?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que houve um problema com a encomenda de suprimentos e estavam em falta artigos cruciais para o bom funcionamento do escritório. Que ações empreendeu para colmatar a situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que não conseguiu completar todas as suas tarefas durante o seu horário normal de trabalho e algumas das tarefas pendentes teriam de ser terminadas antes do final do dia. Como subverteu esta questão?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação na qual um cliente lhe colocou uma questão para a qual não tinha resposta. Como resolveu esta questão?

O exercício para esta posição passa por três questões: a primeira reporta-se à ordenação de um conjunto de nomes por ordem alfabética; a segunda à organização de um evento na agenda de um dos superiores; e, a terceira à organização de uma viagem para um dos superiores. Juntando uma carta de motivação e ambos os testes, a empresa pode avaliar o candidato e considerar se o convidará para a fase seguinte.

A empresa de advogados quando busque um candidato para ingressar nesta função não elaborará um processo de seleção com inúmeras etapas, ao invés apenas se realiza uma entrevista com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos.

2.3.5. Assistente de Contas ou Assistente de Contabilidade

Um/a assistente de contas ou assistente de contabilidade exerce uma função de suporte no departamento financeiro ou de contabilidade existente numa empresa de contabilidade ou noutro tipo de organização, como sejam as empresas de advogados (*Betterteam e My Job Search*). Cabe-lhe exercer funções de suporte administrativo neste departamento, podendo desempenhar outras tarefas indiretamente ligadas a este âmbito (*Betterteam, Monster Board e My Job Search*).

Relativamente às tarefas a desempenhar por estes profissionais estas afiguram-se bastante diversas, consistindo as principais em (*Betterteam, Monster Board e My Job Search*):

- Providenciar apoio administrativo ao departamento financeiro ou de contabilidade;
- Desempenhar tarefas de escritório classificadas como básicas, tais como arquivamento de documentos, inserção de informação relevante no sistema, atendimento telefónico e vi email;
- Encarregar-se da comunicação entre clientes e contrapartes, através do telefone, email ou pessoalmente;
- Processamento de transações, emissão de cheques, atualização dos livros contabilísticos e orçamentos;
- Preparação de relatórios financeiros;
- Assistir na audição de peças gravadas, verificação de factos e, auxiliar na resolução de discrepâncias;
- Dar entrada e codificar, corretamente as transações financeiras;
- Processamento do pagamento dos salários, despesas efetuadas e emissão de outros documentos, tais como faturas;
- Reconciliar as faturas e outros documentos financeiros, com a faturação realizada no departamento em causa;
- Emissão de faturas aos clientes tendo por base os serviços prestados ou os bens transacionados;
- Fiscalizar todas as transações para determinar a precisão das mesmas;
- Inserir dados-chave no sistema contabilístico da organização;
- Proceder ao pagamento de fundos quando necessário;
- Operacionalizar o balanço das contas;
- Manter os registos financeiros o mais precisos possível, registando as entradas e saídas de valores da organização;
- Completar os formulários relativos à declaração do IVA;
- Assegurar que os movimentos realizados nas contas existentes estão devidamente monitorizados e documentados;
- Preparar as folhas de cálculo referentes ao lucros e prejuízos, e igualmente as do balanço;
- Processar o correio físico do escritório;

- Acionar o processamento das contas da própria organização (essencialmente quando se trate de uma organização que preste serviços de contabilidade).

Tratando-se de uma função de suporte mais específica as qualificações diferem das posições anteriores. Parece existir consenso no que toca à necessidade de uma qualificação académica para o desempenho desta função, adicionando um passo no que concerne ao percurso escolar, não bastando, na maioria dos casos o nível secundário de escolaridade (*Betterteam, Monster Board e My Job Search*). A maioria dos empregadores, onde se inserem as empresas de advogados, solicitarão como qualificações mínimas um número considerável de GCSE's, nos quais as classificações deverão variar entre o A e o C, incluindo o inglês e a matemática e, nos casos das empresas mais competitivas, preferem que o candidato apresente AS ou A-Levels que estejam relacionados com a área da contabilidade (*My Job Search*).

No entanto um curso de pelo menos dois anos na área específica da contabilidade potencia a progressão na carreira destes profissionais, permitindo a aquisição de competências-chave distintivas, podendo, inclusive, o empregador promover a frequência destes cursos (*My Job Search e Monster Board*). Existem diversos cursos à disposição, sendo desses exemplo (*My Job Search*):

- Association of Accounting Technicians Level 2 Certificate of Bookkeeping;
- International Association of Bookkeepers (IAB) Levels 2 and 3 of Bookkeeping;
- Institute of Certified Bookkeepers (ICB) Level 1 Certificate in Basic Bookkeeping;
- Institute of Certified Bookkeepers (ICB) Level 2 in Manual or Computerized Bookkeeping;
- OCR Level 1 Certificate in Bookkeeping;
- OCR Levels 2 and 3 Certificates in Accounting;
- City e Guilds (8953) Levels 1 and 2 Certificates in Bookkeeping and Accounts.

Outras competências para além das adquiridas nesta sede são requeridas pelos empregadores, nomeadamente (*Monster Board*): a experiência em práticas de escrituração contabilística; conhecimento da terminologia contabilística; experiência com sistemas contabilísticos; compreensão de sistemas de arquivo; competências matemáticas, administrativas, analíticas, de priorização, de comunicação e de organização; atenção ao detalhe; conhecimento de legislação e regras ligadas à prática de contabilidade; capacidade de detetar inconsistências; competências de escrita e inserção de dados; elevada literacia computacional; e, formação em software de contabilidade (principalmente em *Quickbooks*).

A progressão na carreira é algo natural para os profissionais que desempenham esta função, sendo estes motivados pelos seus empregadores a prosseguir estudos, em regime pós-laboral (*My Job Search*). A maioria dos assistentes de contabilidade optam pela especialização numa área específica da contabilidade, progredindo para a posição de técnico de contabilidade e, com o passar do tempo e a aquisição de experiência relevante na área, podem vir a tornar-se

técnicos oficiais de contas, tendo sempre de prosseguir estudos adicionais aos referidos anteriormente (*My Job Search*).

Atendendo ao processo de recrutamento destes profissionais, as empresas de advogados, como referido anteriormente, são mais exigentes no que concerne aos candidatos a considerar para o preenchimento desta posição. Daí que os processos internos de seleção sejam mais complexos do que os definidos para outras posições.

Não só os requisitos referentes à qualificação como a experiência em tarefas específicas ou softwares contabilísticos, sendo o referido *Quickbooks* é um dos mais relevantes para esta função. Assim sendo, terá o candidato de apresentar qualificações acima do nível secundário sendo recomendável frequência universitária ou de um dos cursos enunciados supra. A experiência ainda que de curta duração é também considerada um ponto a favor para o candidato apesar de formação específica para a função ser facultada aquando da contratação.

Após a receção do pedido e da sua publicitação nas plataformas mais indicadas para o mesmo, dá-se a recolha das candidaturas as quais nem sempre detêm qualidade suficiente para não se considerar a pesquisa noutras plataformas. Sendo que esta é uma das posições mais requisitada pelas empresas, é normal que se verifiquem diversos pedidos diferidos ao longo do tempo, o que gerará um considerável *pipeline* de candidatos com qualificações atinentes com as exigências da função, desta feita, é claramente encorajada a pesquisa em *shortlists* de processos anteriores.

A entrevista para esta função, tal como para todas as referidas anteriormente terá um teor generalista, mas não descuidará as perguntas específicas de vertente contabilística, tais como:

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que notou ter pago uma fatura duas vezes. Como procedeu para corrigir este erro?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que devido ao volume de trabalho não conseguiu terminar as tarefas determinadas como prioritárias para aquele dia no seu horário de trabalho. Que ações empreendeu para solucionar esta situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação na qual se verificou um desentendimento entre si e um colega da sua equipa. Como reagiu perante esta situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que um cliente lhe solicitou que realizasse uma tarefa num prazo pouco exequível. De que forma abordou a esta situação?

No final da entrevista era solicitada a escrita de uma curta carta de motivação e a elaboração de um pequeno exercício contabilístico, no qual o candidato terá de, mediante algumas faturas apresentadas, alocar os gastos numa tabela de Excel destinada para o efeito, definindo em que coluna seria correta a inserção do gasto. Para além destes, sem exceção, os testes

realizados na plataforma aquando do registo seriam também submetidos à apreciação dos responsáveis da empresa.

Uma das empresas clientes que solicitou a alocação de um candidato para esta posição determinou que, como processo de seleção interno, seria marcado um *assessment day*, onde os candidatos seriam testados ao mesmo tempo e, caso atingissem os objetivos estipulados, uma entrevista conjunta com o departamento de Recursos Humanos e o departamento financeiro seria definida entre as partes, existindo uma segunda ronda de entrevistas como etapa final do processo. O teste definido para o *assessment* era composto por questões direcionadas para o campo da contabilidade e de raciocínio lógico, assim como algumas referentes às aptidões escritas e, por fim, um grupo de questões de cultura geral. Desta feita, ao invés de apresentar um número de candidatos reduzidos para facilitar a escolha aos responsáveis, optou-se pela apresentação do maior número de candidatos, para assim aumentar as hipóteses de sucesso nas etapas seguintes. O número máximo de candidatos presentes neste dia foi de quinze pessoas.

2.3.6. Assistente e Controlador de Receita

As posições ligadas a vertentes mais financeiras focam-se na gestão da receita que a empresa de advogados aufer, podendo encontrar-se numa vertente de suporte ou de controlo, dependendo da senioridade do cargo em apreço.

Consultando alguns anúncios de emprego relativos a ambas as posições podemos constatar que requisitos serão solicitados pelas empresas de advogados para os profissionais desta área. Dividindo a análise entre a posição de assistente e a de controlador, serão compreendidas as diferenças e as similaridades que ambas encerram.

No que respeita à posição de assistente de receita, como o próprio nome indica deverá agir como um ponto de suporte ao departamento financeiro, coordenando o seu trabalho com a restante equipa de assistentes, desempenhando tarefas no âmbito do processo de faturação e da coleta de dívidas, processando a faturação correta, o pagamento atempado das faturas emitidas e, a escalada de questões que possam advir de dúvidas de clientes (Indeed).

As principais tarefas a desempenhar por um assistente de receita serão (Indeed):

- Responsabilidade pela precisão e manutenção dos dados financeiros;
- Trabalhar diretamente com a equipa de controladores, secretárias e sócios, para garantir que todas as questões ligadas à faturação se encontram alinhadas e representam corretamente o estabelecido contratualmente;
- Garantir que os dados atinentes ao cliente e ao seu negócio se encontram corretos para que se possa dar início ao processo de faturação;

- Garantir que todos os códigos relevantes se encontram preenchidos corretamente, proporcionando que todos os processos se realizarão atempadamente e conterão informação correta;
- Assegurar que todas as taxas e descontos acordados se encontram preenchidos corretamente;
- Aplicar os códigos correspondentes ao IVA aos diversos processos;
- Assistir na distribuição das listas de *Work in Progress* (WIP) pelos sócios e dos guias de faturação;
- Participar no processamento das transações que resultem dos guias de faturação, cabendo nestas as transferências de WIP, as reavaliações, as baixas e os encerramentos;
- Responsabilidade pelo encerramento dos processos das diversas matérias;
- Manter um registo adequada das conversações com os sócios e as ações tomadas em virtude dessas reuniões e conversações;
- Assistir na produção de qualquer informação específica requerida pelos clientes ou sócios;
- Prestar auxílio aos *fee earners* sempre que estes tenham questões;
- Auxiliar a equipa durante os picos de trabalho e em projetos *ad doc*.

Nesta posição mais do que um percurso educativo específico importa que tenham desempenhada um determinado conjunto de funções ligadas à área financeira, detendo experiência em determinadas tarefas cruciais para o bom desempenho (Indeed). Após a análise de alguns dos anúncios postados na plataforma Indeed destinados ao mercado inglês, parece consensual que os profissionais apresentem fortes conhecimentos numéricos, tendo desempenhado tarefas em funções com ênfase em faturação legal ou em contabilidade, em empresas de contabilidade ou de advogados.

Podendo estes profissionais ter exercido funções como as anteriormente descritas, como por exemplo assistente de contabilidade, as qualificações preferenciais deverão ser similares às suprarreferidas.

Para a posição de controlador de receita a mesma análise se proporcionou a diversos anúncios postados na plataforma Indeed por empresas de advogados. O profissional que desempenha esta função gere a faturação e a receita proveniente da atividade da empresa, assistindo-a no atingimento dos objetivos financeiros fixados, desafiando os sócios da empresa a reduzir tanto o WIP como a quantidade de dívida maximizando as receitas e as coletas monetárias (Indeed).

Aos profissionais que desempenham esta função recairão como responsabilidades (Indeed):

- Gerir todos os aspetos relativos à receita de um grupo específico de sócios e *fee earners*;
- Conduzir uma revisão periódica dos relatórios referentes ao WIP, procedendo à marcação de reuniões de revisão com os sócios e *fee earners* da empresa;

- Presidir reuniões com os sócios e *fee earners* para a discussão do WIP, determinando quais as atuações mais apropriadas a serem tomadas;
- Garantir o processamento da faturação no espaço temporal apropriado;
- Verificar as taxas de IVA e os cálculos numéricos nas faturas e verificar se se encontram em consonância com o definido para o IVA e o *Solicitors Accounts Rules*;
- Produzir notas de crédito sempre que requerido;
- Proceder à análise regular da informação pertencente ao cliente ou matéria, para propósitos de alocação a arquivo;
- Manter os sócios e *fee earners* atualizados relativamente às diversas matérias que lhes sejam imputadas;
- Responder a questões internas e externas relativamente à receita/faturação/controlo de crédito das diversas matérias de que seja responsável;
- Manter os registos dos clientes o mais atualizados possível;
- Arquivar todas as faturas e informações relativas a contas no prazo devido e com a maior precisão possível;
- Garantir que todos os aspetos do seu trabalho se encontrem de acordo com o prescrito pelas obrigações do IVA e do *Solicitors Accounts Rules*;
- Executar a sua função tendo em vista o atingimento dos objetivos fixados mensal e anualmente;
- Exercer o seu papel de gestor na equipa a que se encontre alocado, auxiliando na definição das práticas a serem cumpridas no departamento;
- Prestar auxílio aos controladores de crédito, garantindo que a informação referente à coleta de dívidas é prestada no momento devido.

O ingresso em posições desta natureza requer não apenas experiência específica, mas também qualificações mais elevadas. No que concerne à experiência a preferência recai sobre o setor jurídico, no qual o profissional tenha estado exposto à prática da faturação, do tratamento do IVA, do SAR e dos gastos (Indeed). É ainda muito relevante para o desempenho desta função que o profissional apresente conhecimentos informáticos, nomeadamente em softwares financeiros e contabilísticos (Indeed). Pode ainda ser requerido que o profissional tenha conhecimento em faturação em moeda estrangeira, assim como que em legislação com a qual tenham de trabalhar diariamente: o *Solicitors Accounts Rules* e a regulação do IVA (Indeed). Estudos prosseguidos na área da economia, finanças ou contabilidade será sempre tido em consideração, ainda que a maior parte das empresas de advogados prefiram a experiência comprovada do profissional (Indeed).

Dividindo novamente as duas posições existentes neste campo, podem verificar-se pontos em comum no processo de recrutamento entre estas e outras posições tratadas nos pontos anteriores.

Nomeadamente, na posição de assistente que muita similaridade encontra na de assistente de contabilidade, não diferindo significativamente nas tarefas que as compõem, sendo o seu processo de recrutamento, da parte da Organização de acolhimento, igual, sendo aplicados os

mesmo trâmites, as mesmas perguntas no âmbito da entrevista e o mesmo exercício prático. As diferenças surgem apenas aquando do ingresso do candidato no processo de seleção interno das empresas, que divergirá entre si. Portanto, é relevante que o candidato tenha experienciado o exercício das funções supra descritas, primordialmente em ambiente legal ou financeiro, e prosseguido estudos de nível superior que lhe conferem um conjunto de competências cruciais para o bom desempenho desta função.

Na posição de controlo os requisitos são muito específicos, tratando-se esta de uma posição com tarefas muito próprias dentro do departamento financeiro. As empresas ambicionam a contratação de um profissional com considerável experiência nesta função ou em similares e um percurso académico fortemente ligado ao campo financeiro, assim como o conhecimento de legislação pertinente para o exercício da função, a mais solicitada é em absoluto a *Solicitors Accounts Rules*, sendo um requisito transversal a todas as empresas que contratam estes profissionais.

No seguimento do pedido de recrutamento e a publicação da oferta nas plataformas destinadas para o efeito, tanto internas como externas, recolhem-se as candidaturas que, dado à especificidade da posição, serão em número bastante reduzido e nem sempre preenchendo os requisitos postulados pela empresa. Urge iniciar uma pesquisa clara e precisa tanto nas plataformas externas como na própria base de dados existente no sistema próprio da Organização de acolhimento., buscando, essencialmente, outros candidatos que tenham sido parte de processos similares e se considerem aptos para integrar o processo atual, desde que estejam dispostos a aceitar os componentes da oferta.

Em sede de entrevista, esta será acordada com um prazo de não mais de quarenta e oito horas, sendo realizada via Skype. A duração da mesma não deverá ultrapassar os trinta minutos, onde serão colocadas questões gerais e algumas mais específicas, tais como:

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação na qual um cliente lhe solicitou a execução de alguma tarefa num prazo inexecutável. Como procedeu para lidar com esta situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação na qual cometeu um erro crasso durante a execução de uma das tarefas adstritas à sua função. Que ações empreendeu para solucionar o problema gerado?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que um membro da sua equipa não colaborou com a equipa como necessário. Como abordou esta questão?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação na qual se verificou um contratempo e teve de proceder a diversas alterações num dos projetos afetos à sua equipa. Como procedeu para a resolução deste imprevisto?

Para esta posição era apenas requerida uma carta de motivação para posterior envio à empresa, assim como os testes realizados na plataforma Organização de acolhimento. A

realização de provas adicionais está ao encargo da empresa. O número de candidatos apresentados será reduzido devido à especificidade.

2.3.7. Assessor para a Imigração

Um assessor para a imigração terá como função primordial o aconselhamento em matérias que se reportem à imigração, podendo tratar-se estas de (*How to Became a Regulated Immigration Adviser*):

- Pedidos de asilo;
- Candidaturas a movimentações e permanências dentro e fora do espaço do Reino Unido;
- Documentação relativa ao emprego;
- Nacionalidade;
- Cidadania;
- Residência;
- Deportação ou remoção;
- Pedidos de fiança e recursos contra a deportação.

Contudo, para que seja possível a prestação destes serviços neste âmbito, o profissional terá de se inserir numa empresa que se encontre acreditada pelo *Office of Immigration Services Commissioner* (OISC) ou abrangidas pelo *Immigration and Asylum Act* de 1999, os quais abrangem grande parte dos profissionais da área, salvo algumas exceções como as das seguintes organizações jurídicas (*How to Became a Regulated Immigration Adviser*):

- *General Council of the Bar*;
- *Law Society of England and Wales*;
- *Chartered Institute of Legal Executives*;
- *Faculty of Advocates*;
- *Law Society of Scotland*;
- *General Council of the Bar of Northern Ireland*;
- *Law Society of Northern Ireland*.

A competência para o exercício do aconselhamento jurídico neste ponto será determinada pelo *Guidance on Competence* emanado pelo OISC, a qual se define como o nível suficiente de competências, conhecimento e aptidões que demonstrem a possibilidade da prestação de um serviço de qualidade (*How to Became a Regulated Immigration Adviser*).

A prestação destes serviços não poderá ser executada por todos os profissionais nem a todos os níveis, daí que o OISC tenha dividido em três os níveis de aconselhamento para a imigração e a prestação de serviços afins (*Guidance on Competence 2017 - How to Became a Regulated Immigration Adviser*):

- Nível 1 – Aconselhamento e assistência;
- Nível 2 – *Casework*;
- Nível 3 – Advogados e representação.

No primeiro nível os profissionais estão habilitados a elaborar as candidaturas que se relacionem com a apresentação direta de factos que preencham um conjunto de critérios qualificantes (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*). Estas candidaturas serão de carácter relativamente simples, pelo facto de que o candidato não terá um historial de imigração que possa colocar entraves à mesma e a sua candidatura cairá num tipo específico de licença dentro dos trâmites *Immigration Rules* ou *Nationality Law* e *EEA Regulations*, caso contrário o candidato deverá ser aconselhado pelo assessor a recorrer a um profissional de nível superior (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*). No presente nível o profissional terá de deter conhecimento quanto aos seguintes aspetos (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*):

- Conhecimento suficiente da lei da imigração e do asilo de forma a identificar:
 - Que o cliente está sujeito ao controlo por parte da entidade responsável pela imigração;
 - As possíveis categorias imigratórias suscetíveis de aplicação;
 - Formulários relevantes, procedimentos e taxas aplicáveis;
 - Os requerimentos postulados pelas *Immigration Rules* que deverão ser respeitados aquando da candidatura;
 - Os limites temporais relevantes;
 - As situações urgentes;
 - As práticas e os guias operacionais definidos pelo *United Kingdom Visas and Immigration* (UKVI);
 - As fundamentações obrigatórias e discricionárias para a recusa de uma licença com base nas *Immigration Rules*;
 - O espaço temporal a que se deverá atender aquando do procedimento de solicitação da extensão de uma licença;
 - As operações de extensão, as variações e reduções e as condições das licenças existentes;
 - Procedimentos existentes para a imputação das decisões em sede do nível 1.
- O profissional de nível 1 terá de compreender claramente os limites da sua capacidade e discernir quando aconselhar o cliente a procurar auxílio junto de outro profissional que detenha um nível superior, detendo (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*):
 - Conhecimento geral dos procedimentos de imigração e asilo, particularmente no que respeita às entradas ilegais no território e estadias prolongadas ilegalmente, garantindo que o cliente é direcionado para o profissional mais apropriado para o guiar no seu caso em concreto;

- Compreensão do tipo de provas necessários para a comprovação de determinados requisitos, e de que forma deverão ser obtidas;
- Noção da Convenção Europeia dos Direitos Humanos, particularmente aos artigos 3º e 8º, e à Lei dos Direitos Humanos de 1998;
- Entendimento das regulações emanadas pela União Europeia que não se encontrem positivadas na Lei da Imigração;
- Discernimento dos motivos gerais para a expulsão ou exclusão dos nacionais do espaço europeu.

Passando para o nível dois, o assessor estará autorizado a desempenhar tarefas com complexidade e responsabilidade acima dos profissionais referidos no ponto anterior, lidando com candidaturas de maior complexidade descritas ou não nas *Immigration Rules*, e também as enquadradas pelo UKVI (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*). Os assessores que atinjam este patamar estão habilitados a prestar assistência a clientes que tenham entrada ou permanecido ilegalmente em território britânico, ou que tenham violado as suas condições de entrada e de permanência (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*).

No âmbito deste nível o assessor será competente em todas as categorias definidas para o nível anterior e nas adstritas especificamente a este nível, apresentando (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*):

- Conhecimento detalhado na lei da imigração e na lei nacional, incluindo:
 - Motivos para as candidaturas e reivindicações;
 - As políticas do UKVI;
 - Razões para a interposição de recurso, incluindo motivos que se baseiam em questões de direitos humanos;
 - As regras de imigração que gerem a recusa e deportação automática;
 - Ordens de deportação e remoção;
 - Principais ofensas à lei da imigração;
 - Requisitos básicos para a exclusão da Convenção para o Refugiado e da Proteção Humanitária.
- Aprofundando conhecimento dos direitos relevantes para o recurso, os limites temporais precisos e os procedimentos a adotar, os motivos existentes para o recurso em todas as fases do processo;
- Conhecimento prático e relevante acerca da lei aplicável e da justiça de caso concreto, e como utilizá-los de forma eficaz aquando da representação do cliente;
- Conhecimento detalhado dos tipos de prova aceites em sede de recurso e de requerimentos que não estejam abrangidos pelas *Immigration Rules*, como obter as provas necessárias e que peso atribuir a cada uma delas no processo;
- Recursos a soluções inscritas no *Judicial Review*;
- Compreensão em detalhe da Convenção Europeia para os Direitos Humanos, o *Human Rights Act* de 1998 e outra legislação relevante;

- Quando o assessor trabalhe em casos de asilo é necessário que conheça detalhadamente as leis e procedimentos referentes ao asilo, assim como atender às permissões para a prestação de trabalho, a prestação de cuidados para a saúde, e as provisões para o processamento de pedidos de asilo vindos de pessoas em situação vulnerável como sejam as crianças não acompanhadas, pessoas com incapacidades do foro mental e vítimas de tráfico;
- Quando o assessor trabalhe em casos de fiança ou detenção, terá de conhecer os poderes da autoridade de imigração para a garantia de uma fiança, os procedimentos para a sua obtenção e os procedimentos postulados na UKVI, incluindo os fatores a ter em consideração aquando da detenção do indivíduo com causa em fatores adstritos à imigração;
- Claro reconhecimento das suas limitações, quer ao nível do conhecimento quer ao nível da competência, identificando em que momento se deverá recomendar outra solução ao cliente.

Finalmente no terceiro nível, o assessor será responsável pelos processos em que seja necessário interpor recurso das decisões emanadas dos processos referidos no ponto anterior, assim como por *casework* específico, tal o asilo em país terceiro (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*). Os profissionais que operem neste nível têm necessariamente de deter um aprofundado conhecimento da lei da imigração e da sua prática, demonstrando conhecimento dos precedentes existentes e atuais, da legislação em sede de direitos humanos e, mais especificamente, referente ao asilo terceiro (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*). Apenas estes podem representar clientes em audiências de fiança e recurso presididas por um juiz de imigração, podendo ainda os profissionais autorizados pelo *Judicial Review Case Manager* (JRCM), instruir o conselho que representará os seus clientes em matéria de revisão judicial (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*).

Este nível permite aos assessores (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*):

- A condução de *casework* específico;
- A preparação de casos para a Câmara Superior do Supremo Tribunal, mais especificamente para a câmara de Asilo e da Imigração, incluindo a elaboração da documentação para os recursos;
- A representação de clientes na Câmara Superior do Supremo Tribunal, quando o assunto respeite à câmara de Asilo e Imigração;
- A instrução de um advogado ou membro da *Faculty of Advocates* para a comparência na câmara de Asilo e Imigração do Supremo Tribunal;
- Quando autorizado pela categoria de JRCM, instruir um advogado, através de uma licença especial, para a representação dos seus clientes em casos de revisão judicial.

O conhecimento a ser apresentado pelos assessores de nível três será, consequentemente, mais específico e complexo do que os dos restantes níveis, cabendo-lhe (*Guidance on Competence 2017 - How to Become a Regulated Immigration Adviser*):

- Conhecer detalhadamente a legislação nacional e para o asilo e imigração, particularmente:
 - Os requisitos para as candidaturas complexas nas áreas em que outros serviços ou aconselhamento sejam prestados;
 - As políticas do UKVI para casos complexos;
 - Os motivos para o recurso de matérias para o Supremo Tribunal, incluindo os casos que se relacionem com problemáticas de direitos humanos;
 - As consequências de um parecer favorável a um recurso, tendo em apreço ainda o empresando no UKVI.
- Conhecimento em detalhe dos direitos para o recurso, prazos e procedimentos da Câmara Superior do Supremo Tribunal, incluindo as audiências e os direitos e procedimentos relativamente à revisão judicial, para que seja possível facultar ao solicitador as referências corretas ou assessor da OISC;
- Quando o assessor esteja autorizado a levar a cabo a JRCM, deverá demonstrar conhecimentos face aos processos de revisão judicial e às regras e práticas do Supremo Tribunal. É relevante que conheça ainda os princípios substanciais que enformem a revisão judicial e as obrigações profissionais e direitos dos membros do conselho e, ainda, as regras profissionais da instrução do conselho;
- Considerável conhecimento da lei do caso concreto e dos precedentes aplicáveis, fazendo bom uso dos mesmos na representação dos seus clientes durante o processo, sendo inclusive, capaz de contestar precedentes na busca de uma solução para o caso em concreto;
- Noção das provas indispensáveis para a sustentação dos casos mais complexos e recursos para a Câmara Superior do Supremo Tribunal e mais além, assim a prova o permita;
- Minucioso conhecimento da Convenção Europeia dos Direitos Humanos, do *Human Rights Act* de 1998 e do *Equalities Act* de 2010, assim como de outra legislação em sede de asilo ou imigração, para que possa representar apropriadamente o candidato em processos de maior complexidade e recursos;
- Clara compreensão das suas limitações enquanto profissional, sabendo quando recomendar ao seu cliente outro assessor ou solicitador.

O ingresso nesta função requer qualificações específicas, apresentando o *National Careers Service* os diversos requisitos para esta função, sendo que o profissional deverá: ter experiência como solicitador ou advogado antes da sua especialização na área da imigração; sendo um executivo legal, para o efeito deverá ter formação numa organização que preste serviços nesta área; e, quando não tenha nenhuma das funções referidas anteriormente terá, obrigatoriamente, de buscar formação em organização que preste serviços na vertente da imigração, sendo esta procedida por inscrição na OISC. A realização de voluntariado em

organizações que se proponham a auxiliar refugiados e imigrantes pode representar uma vantagem para os profissionais que ambicionem desempenhar esta função de futuro (*National Careers Service*).

Nesta posição a formação de executivo legal tem a sua relevância, nomeadamente quando ministrada pelo *Chartered Institute of Legal Executives* (CILEx) para os executivos legais, sendo requisitada em alguns casos.

A função detida ilustra o tipo de responsabilidades que o assessor terá quando trabalhe nesta peculiar área da imigração e asilo (*National Careers Service*):

- Um advogado poderá trabalhar com os casos mais complexos em diversos tribunais e nas diversas instâncias;
- Um solicitador terá contacto com inúmeros clientes diariamente ocupando-se dos casos mais complexos, dos denominados de *high-profile* e onerosos;
- Um membro do CILEx terá responsabilidades similares à de um solicitador;
- Um profissional que se registre na OISC verá as suas responsabilidades modificarem-se mediante a formação que venha a ter numa organização.

Para cada uma das funções quer permitem o acesso à posição de assessor para a imigração o percurso académico será distinto, o *Immigration Law Practitioners' Association* (ILPA), clarifica como integrar cada uma das referidas anteriormente:

- Para a obtenção da qualificação de advogado será necessário passar por uma fase de estágio, um grau académico em direito ou, caso o profissional já tenha uma qualificação noutra área, uma pós-graduação em direito como curso de conversão e a realização *Common Professional Examination* (CPE) ou do *Graduate Diploma in Law* (GDL). Para aceder à especialização em imigração terá de procurar uma organização que proporcione formação nessa área ou prosseguir para uma pós-graduação em direito da imigração;
- No que concerne à qualificação para a função de solicitador, a primeira fase será completamente igual à referida supra para um advogado, as diferenças surgem em momento posterior tendo o profissional de frequentar um *Legal Practice Course* (LPC), com a duração de um ano em regime de full-time e dois anos caso a opção seja pelo regime de part-time. Posteriormente, o profissional, de forma a completar a sua qualificação, tem obrigatoriamente de garantir um contrato de aprendizagem com a duração de dois anos numa empresa de solicitadoria. Quando termine este período, tal como um advogado, poderá optar pelo ingresso numa pós-graduação em direito da imigração ou poderá ainda reservar algum tempo durante a sua aprendizagem na empresa para se dedicar ao campo da imigração;
- Um executivo legal não terá, obrigatoriamente de deter um grau académico, noutras áreas ou em direito, para poder integrar o CILEx, ainda que se tal se verificar facilita a sua qualificação. O profissional frequentará um período de formação académica para

a obtenção de um diploma e, em seguida, ingressar num emprego que proporcione a qualificação no campo na imigração, trabalhando numa posição legal sob a supervisão de um solicitador, de um executivo legal sénior, de um advogado ou especialista legal em direito de propriedade. Esta fase de qualificação protelar-se-á durante dois anos caso a opção seja pelo regime de full-time e quatro anos se a decisão recair sobre o regime de part-time.

O processo de recrutamento de um assessor para a imigração remete-se a um nível de especificidade considerável, tratando-se de uma área específica do direito em clara expansão desde as alterações nas políticas de imigração no Reino Unido. As empresas são particularmente exigentes no que respeita aos requisitos, principalmente no que toca às qualificações, já que, como se pode aferir dos parágrafos anteriores, são direcionadas para diferentes tipos de prática com responsabilidades distintas.

No caso em concreto a solicitação seria de um assessor que estivesse habilitado para operar segundo as exigências do nível dois, já que, é neste nível que os profissionais têm a possibilidade de assumir todas as responsabilidades por caso não necessitando a intervenção de terceiros. Podendo desempenhar as suas funções neste nível poderá apoiar a empresa numa maior vastidão de matérias, trabalhando num maior número de casos, o que, aliás constituía um dos requisitos da empresa, pois o candidato ideal deveria ter experiência em lidar com um elevado número de casos em simultâneo nas diversas matérias do direito da imigração.

Tendo em apreço as especificidades, a pesquisa fez-se de forma intensiva após a publicação do anúncio nas diversas plataformas, dado que a complexidade do processo assim o requeria. As entrevistas realizaram-se no máximo após as primeiras quarenta e oito horas após o primeiro contacto, sendo que todas se realizaram via Skype, aos candidatos encontrados durante a pesquisa e as candidaturas recebidas consideradas adequadas para o perfil solicitado. Quanto às questões colocadas, para além das gerais, era sensato colocar as seguintes:

- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que o seu volume de trabalho se afigurou demasiado para conseguir lidar eficientemente. Que ações empreendeu para fazer face a esta situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de quando um cliente, por se encontrar numa situação complicada, se exaltou. Como procedeu para controlar a situação?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que devido a alterações legais houve a necessidade de alterar alguns procedimentos. De que forma geriu esta mudança?
- Poderia dar-me um exemplo específico de uma situação em que um membro da sua equipa não cooperou como suposto durante um dos processos. Como atuou perante esta situação?

Solicitando-se apenas uma carta de motivação ao candidato e a realização dos testes aquando do seu registo na plataforma Organização de acolhimento, o resto estaria ao encargo da empresa contratante, a qual apenas solicitava uma ronda de entrevistas, ou seja, cada candidato apenas seria entrevistado uma vez pelo responsável pelo Recrutamento e Seleção.

Conclusão

As exigências do mercado de trabalho nacional e a inserção de grande parte das empresas de advogados na esfera internacional têm as suas consequências no que concerne a determinados procedimentos e práticas da esfera da gestão de recursos humanos. A constante evolução das profissões de índole jurídica, atendendo às exigências laborais e de mercado, vem a adicionar uma maior dificuldade na consideração do perfil que deverá ser contratado.

Dado ao esforço necessário a empreender para garantir os melhores candidatos do mercado, é da preferência das empresas ao *outsourcing* do processo de recrutamento e seleção a agências especializadas para o efeito, estando estas munidas com *know-how* e ferramentas que auxiliam a busca de candidatos de forma mais eficaz e eficiente, desperdiçando menos recursos, tais como tempo e dinheiro.

Esta opção é cada vez mais comum, não existindo proibição legal para a prestação de serviços de recrutamento e seleção no setor legal, sendo cada vez mais requisitadas por empresas com características distintas entre si. A alocação de um bom profissional tem um impacto bastante significativo no desempenho diário das empresas, que, ainda adotam uma postura de elitismo nos seus processos internos, nomeadamente no que respeita às qualificações requeridas mesmo para posições de entrada, solicitando, na maioria das vezes, graduações de topo, pois, caso não detenham experiência relevante na função deverão compensar com notas de excelência.

Passando a experiência da estagiária ao longo dos seis meses definidos para a realização do estágio por uma organização prestadora de serviços de recrutamento e seleção no setor legal, permitiu a compreensão de diversos aspetos ligados a esta vertente da Gestão de Recursos Humanos e a este setor em específico. Estando os objetivos postulados para o estágio intrinsecamente conectados com as atividades regulares desta organização, é perceptível que todos foram atingidos ao longo do tempo, adquirindo a estagiária progressiva responsabilidade em todas as etapas do processo de recrutamento e seleção. Desde a o registo dos candidatos na plataforma criada pela organização de acolhimento, à pesquisa em diversas plataformas e bases de dados, à entrevista e posterior seleção e à comunicação com o cliente, todas estas atividades passaram a compor o dia-a-dia da estagiária.

Com o desempenho da função de *Talent Manager*, a estagiária passou a compreender algumas das especificidades dos processos de recrutamento e seleção operados para empresas de advogados, nomeadamente no que concerne à acrescida competitividade pelo facto de todas as empresas ambicionarem empregar os melhores dos melhores, a qual passou para a organização prestadora de serviços, espelhando-se esta realidade, em grande parte das vezes, nos requisitos solicitados ou prazos exigidos, fixando como prazo máximo para a apresentação ou submissão de candidatos às empresas 72 horas.

Os processos de recrutamento e seleção operados pela organização de acolhimento procuram adaptar-se constantemente às exigências do mercado e às solicitações das empresas de advogados, as quais evoluíram e modificaram muitas das suas práticas nas últimas décadas e o continuam a fazer, devido ao dinamismo e à concorrência própria do setor. Ainda assim foi interessante compreender que a base para o seu bom funcionamento residia, literalmente, no positivado pela literatura como a prática regular para a obtenção de bons resultados, alterando-se apenas alguns aspetos de forma a se adaptarem à empresa cliente e à função alvo de recrutamento. A personalização possível pela construção de uma plataforma pelos técnicos da organização de acolhimento personalizava todo o processo para o candidato e facilitava a análise por parte do cliente, estando a organização de acolhimento focada na prestação de um serviço de qualidade aliado à evolução tecnológica e às tendências do *e-recruitment*.

Durante todo o processo primava a meritocracia, desde o momento em que se avalia o currículo do candidato até à aplicação de um número considerável de testes, não se limitando a estagiária a apenas a entrevistá-lo, recorrendo a diversos métodos para a obtenção de informação adicional e aumentando o nível de predição dos instrumentos utilizados para o efeito. Para além da entrevista era comum o recurso a pequenos *assessments* antes do envio para a empresa cliente, que posteriormente o submeteria a outra bateria de testes mais específicos.

Apesar de se ter afigurado como uma excelente experiência de aprendizagem para a estagiária a elaboração deste relatório não se afigurou de todo simples para a estagiária. Devido às longas horas trabalhadas ao longo do estágio (entre nove e onze horas por dia) e, a quantidade de tarefas desenvolvidas no quotidiano dificultou em larga escala o registo da informação crucial para o enriquecimento deste relatório. Há ainda que ter em apreço que devido ao estatuto de estagiária nem toda a documentação lhe foi cedida.

Bibliografia

- Arthur, Winferd Jr. e Villado, Anton J. (2008), The Importance of Distinguishing Between Constructs and Methods When Comparing Predictors in Personnel Selection Research and Practice, **Journal of Applied Psychology**, 93, 2, pp. 435– 442
- Bártolo-Ribeiro, Rui (2012), Seleção, Neves, António Lobato e Costa, Ricardo Fortes da, **Gestão de Recursos Humanos de A a Z**, Lisboa: editora RH, Lda., pp. 559-562
- **Betterteam** - <https://www.betterteam.com/accounting-assistant-job-description> (Consultado em 18/10/2018 às 00:30 horas)
- **Blog da organização de acolhimento** - <https://www.blog.organizaçãodeacolhimento.blog/2018/3/20/how-fraser-and-fraser-hired-an-accounts-assistant-in-3-days-and-saved-money-in-the-process> (Consultado em 23/08/2018 às 19:56 horas)
- Brante, Thomas (2013), The Professional Landscape: The Historical Development of Professions in Sweden, **Professions e Professionalism**, 3, 2, pp. 1-18
- Brante, Thomas (2011), Professions as Science-Based Occupations, **Professions e Professionalism**, 1, 1, pp. 4-20
- Brighton, Mark (2018) - <https://www.quora.com/What-is-the-average-team-size-for-a-tech-startup-in-London-or-UK-in-general> (Consultado em 02/10/2018 às 22:03 horas)
- Bryman, Alan e Bell, Emma (2015), **Business Research Methods**, 4th Edition, Oxford: Oxford University Press
- Bryman, Alan (2012), **Social Research Methods**, 4th Edition, Oxford: Oxford University Press
- **Chambers Student** - <https://www.chambersstudent.co.uk/law-firms/types-of-law-firm/the-silver-circle> (30/09/2018 às 19:24 horas)
- **Chartered Institute of Legal Executives (CILEx)** - https://www.cilex.org.uk/study/legal_secretary_qualifications (consultado em 13/10/2018 às 13:18)
- **EUR-Lex-** https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/nondiscrimination_principle.html?locale=pt (consultado em 25/11/2018 às 03:29)
- Flood, John (1999), Professionals organizing professionals – Comparing the logic of United States and United Kingdom law practice, Brock, D., Hinings, C.R. e Powell, M., **Transformation of Professional Organizations**, Routledge, pp. 154-182
- Fortin, Marie-Fabienne (2009), **Fundamentos e etapas do processo de investigação**, Loures: Lusodidacta – Soc. Port. de Material Didáctico, Lda.
- Fortin, Marie-Fabienne (1999), **O Processo de Investigação: Da concepção à realização**, Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas Lda.
- **Globe** - <http://globeproject.com/> (consultado em 15/07/2018 às 19:10)

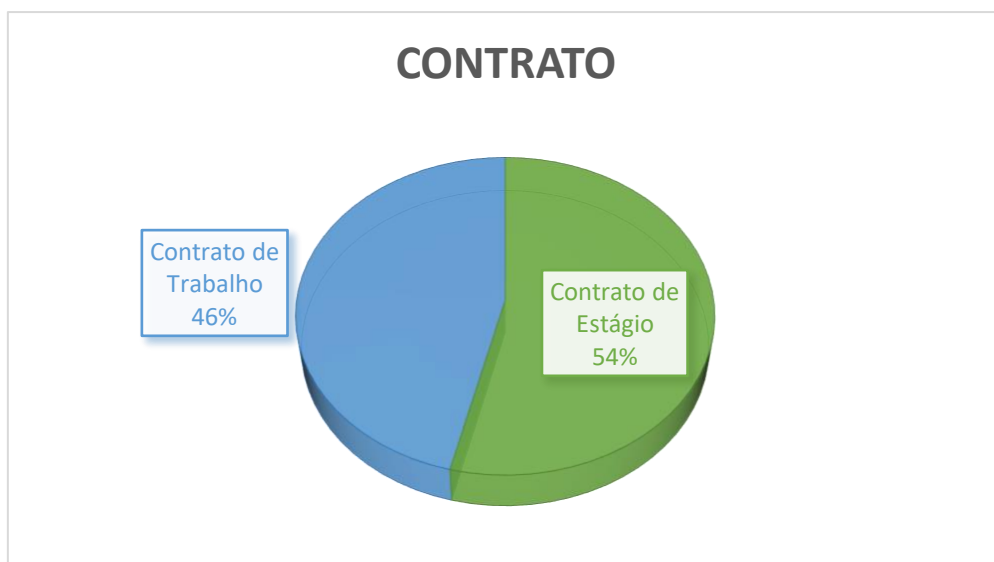
- **Griffith, Erin** (2013) - <https://pando.com/2013/07/23/what-do-failed-startups-have-in-common/> (Consultado em 03/10/2018 às 23:47 horas)
- Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (1998), *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório*, **Dinâmia: Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica**, WP1998/10
- **Guidance on Competence** - https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/604807/OISC_GoC_2017.pdf (Consultado em 25/10/2018 às 19:20 horas)
- **Hofstede** - <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (consultado em 10/07/2018 às 01:48)
- **How to Become a Regulated Immigration Advisor** - <https://www.gov.uk/government/publications/how-to-become-a-regulated-immigration-adviser/how-to-become-a-regulated-immigration-adviser> (Consultado em 25/10/2018 às 19:40 horas)
- **Immigration Law Practitioners' Association (ILPA)** - <http://www.ilpa.org.uk/pages/a-career-in-immigration-law.html> (Consultado em 25/10/2018 às 23:51 horas)
- **Indeed:**
 - <https://www.indeed.co.uk/Revenue-Assistant-jobs> (Consultado em 21/10/2018 às 14:58 horas)
 - <https://www.indeed.co.uk/Revenue-Controller-jobs> (Consultado em 21/10/2018 às 15:28 horas)
- **Institute of Paralegals (IoP)** - <https://theiop.org/deciding-to-be-a-paralegal/> (consultado em 11/10/2018 às 23:07 horas)
- **Organização de acolhimento** - <https://organização de acolhimento/> (30/09/2018 às 14:28 horas)
- **LinkedIn Organização de acolhimento** - <https://www.linkedin.com/company/organização de acolhimento/> (Consultado em 23/08/2018 às 23:11 horas)
- Maxwell, Joseph A. (2009), *Designing a Qualitative Study*, Bickman, L. e Rog D.J. (2009), **The Handbook of Applied Social Research Methods**, 2nd Edition, London: Sage
- Mintzberg, Henry (2010), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, 4ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- **Monster Board:**
 - <https://www.monster.co.uk/career-advice/article/admin-assistant-job-description> (Consultado em 16/10/2018 às 23:10 horas)
 - <https://hiring.monster.co.uk/hr/hr-best-practices/recruiting-hiring-advice/job-descriptions/accounting-assistant-job-description.aspx> (Consultado em 17/10/2018 às 22:27 horas)

- Morgan, Glenn e Quack, Sigrid (2005), Institutional Legacies and Firm Dynamics: The Growth and internationalization of UK and German Law Firms, **Organization Studies**, 26, 12, pp. 1765-1785
- My Job Search - <https://myjobsearch.com/careers/accounts-assistant.html> (Consultado em 17/10/2018 às 22:13 horas)
- **National Association of Paralegals (NALP)** - https://www.nationalparalegals.co.uk/what_is_a_paralegal (consultado em 11/10/2018 às 22:17 horas)
- **National Careers Service (NCS):**
 - <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/paralegal#> (consultado em 11/10/2018 às 21:36 horas)
 - <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/legal-secretary> (consultado em 13/10/2018 às 10:45 horas)
 - <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/admin-assistant> (Consultado em 15/10/2018 às 21:54 horas)
 - [https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/immigration-adviser-\(non-government\)](https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/immigration-adviser-(non-government)) (Consultado em 25/10/2018 às 23:39 horas)
- Nolin, Jan (2008), **Science for the Professions (Report no. 4)**, Borås: University of Borås
- **Office of Immigration Services Comissioner (OISC)** - <https://www.gov.uk/government/publications/competence-oisc-guidance-2012> (Consultado em 25/10/2018 às 19:17 horas)
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2005), **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 4ª Edição, Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Popper, Karl Raimund (1992), **A Lógica da Pesquisa Científica**, 8ª Edição, São Paulo: Editora Cultrix LTDA.
- **Professions e Professionalism**, 2, 1, pp. 1-10
- Stake, Robert E. (2012), **A Arte da Investigação com Estudos de Caso**, 3ª Edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- **Programa Erasmus +** - http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_pt (consultado em 27/06/2018 às 00:35)
- Ribeiro, Rui B. (2007), Capítulo IX – Recrutamento e Seleção, Caetano, António e Vala, Jorge, **Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas**, 3ª Edição, Lisboa: Editora RH, Lda., pp. 268-300
- Reis, Filipa Lopes dos (2012), Recrutamento, Neves, António Lobato e Costa, Ricardo Fortes da, **Gestão de Recursos Humanos de A a Z**, Lisboa: editora RH, Lda., pp. 518-523
- Rhodes, Chris (2017), Business Statistics – Briefing Paper, **House of Commons Library**, 06152, pp. 2-14
- Roe, Robert e Berg, Peter van den (2003), Selection in Europe: Context, developments and research agenda, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 12, 3, pp. 257-287

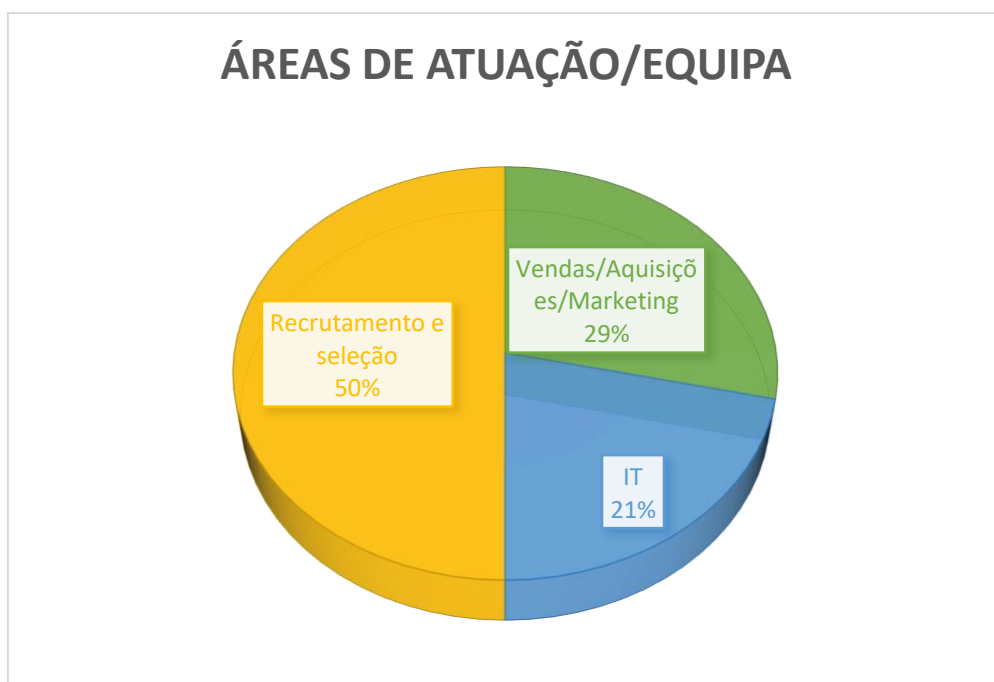
- Saks, Mike (2012), Defining a Profession: The Role of Knowledge and Expertise,
- **The Balance Careers** - <https://www.thebalancecareers.com/legal-receptionist-2164349> (Consultado em 14/10/2018 às 16:34 horas)
- **The Institute of Legal Secretaries and Pas (ILSPA)** - <https://www.institutelegalsecretaries.com/> (consultado em 13/10/2018 às 11:06 horas)
- **The Legal 500** - <https://www.legal500.com/> (30/09/2018 às 19:55 horas)
- **Translegal** - <https://www.translegal.com/lesson/8162> (consultado em 03/08/2018 às 08:18)
- **Universities and Colleges Admissions Service (UCAS):**
 - <https://www.ucas.com/ucas/after-gcses/find-career-ideas/explore-jobs/job-profile/legal-secretary> (consultado em 13/10/2018 às 10:39)
 - <https://www.ucas.com/ucas/after-gcses/find-career-ideas/explore-jobs/job-profile/administrative-assistant> (Consultado em 15/10/2018 às 23:40 horas)
- Yin, Robert K. (2010), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 4ª Edição, Porto Alegre: Bookman
- **Youth Employment UK** - <https://www.youthemployment.org.uk/careers-hub-job-role/administrative-assistant/> (Consultado em 16/10/2018 às 22:55 horas)

Apêndices

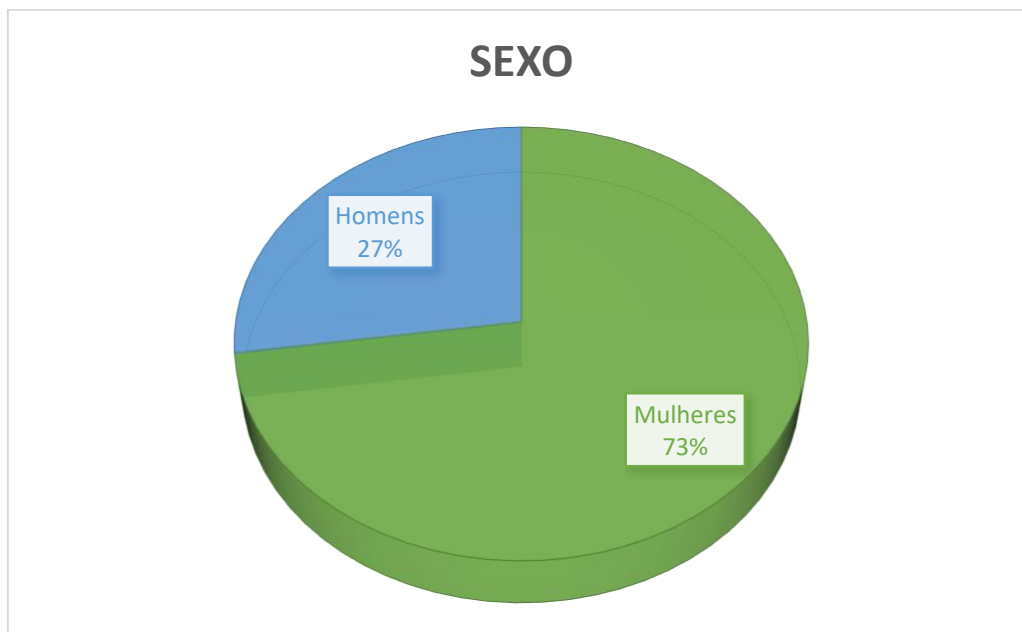
Apêndice 1- Gráfico Contrato



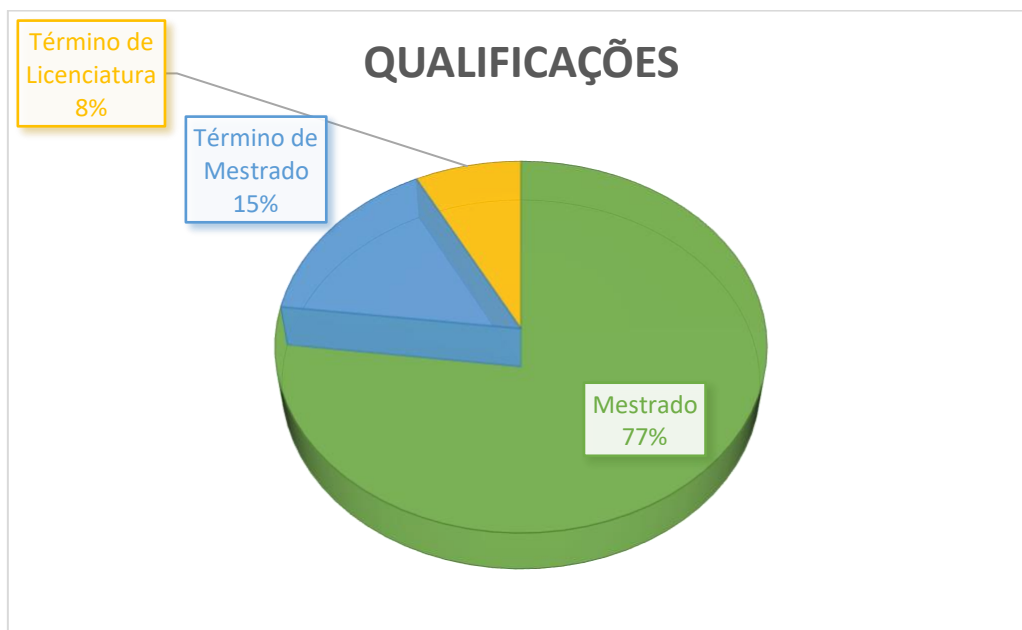
Apêndice 2 - Gráfico Áreas de Atuação/ Equipas



Apêndice 3 - Gráfico Sexo



Apêndice 4 - Gráfico Qualificações



Apêndice 5 - Organograma da Organização de Acolhimento

